Дэвид РОКФЕЛЛЕР

ПОЛИТИЧЕСКИЙ БЕСТСЕЛЛЕР

КЛУБ БАНКИРОВ



КЛУБ БАНКИРОВ

ПОЛИТИЧЕСКИЙ БЕСТСЕЛЛЕР

Дэвид РОКФЕЛЛЕР


SHOUT
SHARE
IT

Annotation

Дэвид Рокфеллер — один из крупнейших политических и финансовых деятелей XX века, известный американский банкир, глава дома Рокфеллеров. Внук нефтяного магната и первого в истории миллиардера Джона Д. Рокфеллера, основателя Стандарт Ойл.

Рокфеллер известен как один из первых и наиболее влиятельных идеологов глобализации и неоконсерватизма, основатель знаменитого Бильдербергского клуба. На одном из заседаний Бильдербергского клуба он сказал: «В наше время мир готов шагать в сторону мирового правительства. Наднациональный суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров, несомненно, предпочтительнее национального самоопределения, практиковавшегося в былые столетия».

В своей книге Д. Рокфеллер рассказывает, как создавался этот «суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров», как распространялось влияние финансовой олигархии в мире: в Европе, в Азии, в Африке и Латинской Америке. Особое внимание уделяется проникновению мировых банков в Россию, которое началось еще в брежневскую эпоху; приводятся тексты секретных переговоров Д. Рокфеллера с Брежневым, Косыгиным и другими советскими лидерами.

- Дэвид Рокфеллер
  - Предисловие
  - «Стандард ойл»
  - «Ладлоуская бойня»
  - Рокфеллеровский центр
  - Рокфеллеровское наследство
  - Кейнс, Хайек, Фридман
  - Размышления по поводу простоев и потерь
  - Секретарь мэра за «доллар в год»
  - Война
  - «Семейный банк Рокфеллеров»
  - Реструктуризация семейной собственности
  - Традиция филантропии
  - Создание «Чейз Манхэттен Бэнк»
  - План Эйзенхауэра
  - Создание глобального банка
  - Связи с Москвой. От Хрущева до Горбачева
  - Рокфеллеры в Китае

- На Ближнем Востоке
- Нефтедоллары
- Саддам Хусейн
- Экономический спад. Риски с недвижимостью
- Трагедия Вьетнама
- Шах Ирана
- Возвращение «Чейза»
- Всемирный торговый центр
- Гордый интернационалист
- Бильдерберг
- Трехсторонняя комиссия
- Эра олигархов и экономистов
- Вновь Рокфеллеровский центр
- Эпилог

Дэвид Рокфеллер
Клуб банкиров

Предисловие

Дэвид Рокфеллер-старший (родился 12 июня 1915 г.) — внук нефтяного магната и первого в истории миллиардера Джона Д. Рокфеллера, основателя компании «Стандарт ойл».

Убежденный глобалист в силу влияния своего отца, Дэвид с самого начала участвовал в собраниях элитного Бильдербергского клуба — с самого первого Голландского собрания в 1954 году. На протяжении десятилетий он является постоянным участником заседаний Клуба и членом т. н. «комитета управляющих», который определяет список приглашаемых на следующие годовые собрания. В этот список включаются наиболее значительные национальные лидеры, которые затем выходят на выборы в соответствующей стране. Так было, например, с Биллом Клинтоном, который впервые принял участие в заседаниях Клуба еще в 1991 году, будучи губернатором Арканзаса.

Д. Рокфеллер известен как один из первых и наиболее влиятельных идеологов глобализации и неоконсерватизма. Ему приписывается фраза, предположительно сказанная им на заседании Бильдербергского клуба в Баден-Бадене, Германия, в 1991 году:

«Мы благодарны «The Washington Post», «The New York Times», журналу «Time» и другим выдающимся изданиям, руководители которых почти сорок лет посещали наши встречи и соблюдали их конфиденциальность. Мы были бы не в состоянии разработать наш план мироустройства, если бы все эти годы на нас были обращены огни прожекторов. Но в наше время мир искушеннее и готов шагать в сторону мирового правительства. Наднациональный суверенитет интеллектуальной элиты и мировых банкиров, несомненно, предпочтительнее национального самоопределения, практиковавшегося в былые столетия».

Джеймс Вольфенсон, президент Всемирного Банка с 1995 по 2005 г., сказал по случаю 90-летнего юбилея Дэвида Рокфеллера, выступая в Совете по Международным Отношениям:

«Семья Рокфеллеров, в течение последних 100 лет сделала огромный вклад в развитие глобализма. Уместно сказать, что в вопросе глобализации не было ни одной семьи более влиятельной, чем Рокфеллеры. И мы по-прежнему адресуем к ним вопросы, которые в определенном смысле все еще стоят перед нами. И за это, Дэвид, мы глубоко благодарны вам и ценим ваш собственный вклад в это дело…».

Тот факт, что крупные американские фонды — Рокфеллера,

Карнеги и Форда — играли ключевую роль в происхождении Бильдербергской группы — не простое совпадение. Эти фонды, с момента их основания в начале XX века, были центральными учреждениями в построении консенсуса среди элит, а также разрешения противоречий во властных структурах. Попросту говоря, они стали двигателями социальной инженерии: как для элитных кругов в частности, так и для общества в целом.

Профессор Роберт Ф. Арнове писал в своей книге «Благотворительный и культурный империализм»:

«Сила фондов заключается не том, чтобы диктовать, что должно изучаться. Их сила состоит в определении профессиональных и интеллектуальных параметров, в определении того, кто будет получать поддержку, в изучении жизненно важных тем и вопросов. Поэтому власть фондов заключается в том, что они предлагают определенные виды деятельности, в которых они заинтересованы, и которые готовы поддерживать.

Через банки эти могущественные семьи контролируют мировую экономику; через мозговые центры им удается управлять политическими и внешнеполитическими ведомствами, а через фонды элиты получили возможность формировать идеи и контролировать образовательные учреждения. Учебные заведения готовят будущую элиту для правительственных структур, экономики, науки и других профессиональных сред, а также производят ученых, которые и являются основными участниками аналитических центров, таких, как Бильдербергская группа.

По мере того, как американские подходы постепенно пронизывают мир, это создает более благоприятные условия для непрямой и кажущейся добровольной американской гегемонии. Эта гегемония включает в себя сложную структуру блокирующихся между собой организаций и процедур, созданных для того, чтобы генерировать консенсус и затенять асимметрию во власти».

* * *

Со своих первых встреч, члены клуба сосредоточились на следующих обширных областях, остававшихся центром дискуссий и на последующих встречах: коммунизм и СССР; зависимые области и люди за границей; экономическая политика и проблемы; Европейская интеграция и Европейское оборонительное сообщество.

Джозеф Ретингер, один из основателей Бильдербергского

клуба, был также одним из первых архитекторов европейского общего рынка и ведущим разработчиком европейской интеграции. В 1946 году, выступая в Королевском институте международных отношений, британском аналоге Совета по Международным Отношениям, он сказал, что Европе, для создания федеративного союза европейских стран, необходимо «отказаться от части своего суверенитета».

Ретингер был основателем европейского движения (ЕМ), лоббирующей организации, занимающейся созданием Федеральной Европы. Ретингер обеспечивал финансовую поддержку Европейского движения со стороны влиятельных американских финансовых институтов.

Рассекреченные в 2001 году документы показывают, что американское разведывательное сообщество в 1950-е и 1960-е годы проводило специальную кампанию, чьей целью было подтолкнуть объединение Европы. Оно финансировало и направляло Европейское федералистское движение. Интересно, что такие вожди паневропейского движения, как Ретингер, Роберт Шуман и бывший бельгийский премьер-министр Поль-Генри Спаак — все считались наемными работниками у американских спонсоров. Роль США в этом процессе просматривается как классическая тайная операция. Финансирования шло со стороны фондов Форда и Рокфеллера, а также со стороны бизнес-структур, близко связанных с американским правительством.

На совещании клуба в 1955 году участник со стороны Соединенных Штатов убеждал своих европейских друзей «идти вперед по пути унификации Европы с меньшим акцентом на идеологические стороны и, кроме всего, быть практичными и работать быстро». Таким образом, на этом совещании в качестве главной повестки дня было установлено создание Европейского общего рынка.

В 1957 году, двумя годами позже, было подписано Римское соглашение, согласно которому было создано Европейское Экономическое Сообщество (ЕЭС), также известное как Европейское Сообщество. На протяжении десятилетий было подписано множество других соглашений, и к Европейскому Сообществу присоединились новые члены. В 1992 году было подписано Маастрихстское соглашение, которое создало Европейский Союз; в 1994 году был создан Европейский Валютный Институт; в 1998 году — Европейский Центральный Банк; в 1999 году запущена в оборот денежная единица «евро». Этьен Давиньон, председатель Бильдербергской группы и бывший еврокомиссар, в марте 2009 года рассказал, что введение евро обсуждалось и планировалось на Бильдербергских конференциях.

А по результатам апрельского саммита G-20 2009 года были анонсированы планы по введению новой глобальной валюты, которая должна будет заменить американский доллар в качестве мировой резервной валюты. В пункте 19-м коммюнике, выпущенного G-20, заявлено, «для того, чтобы повысить глобальную ликвидность мы согласились поддержать общее размещение валюты СПЗ (SDR), с помощью которой будет проведена инъекция в $250 миллиардов в мировую экономику». (СПЗ (SDR) или «специальные права заимствования» являются синтетическими бумажными расчетными денежными единицами Международного валютного фонда.)

Как сообщила газета The Telegraph, «лидеры Большой Двадцатки предоставили МВФ право создавать собственные деньги и проводить количественную монетарную либерализацию. Таким образом, они де-факто вводят в игру мировую валюту, которая оказывается вне контроля любого суверенного правительства».

Более подробно на целях глобализации остановился Жан-Клод Трише, президент Европейского Центробанка (ECB) и давнишний участник бильдербергских встреч. Он выступил с речью в Совете по Международным Отношениям в апреле 2010 года, в которой объяснил, что «значительные трансформации в глобальном управлении, над которыми мы трудимся в настоящее время, можно проиллюстрировать на трех примерах.

Первое — возникновение G-20 в качестве основной группы глобального экономического правления на уровне министров, управляющих, глав государств и правительств.

Второе — учреждение «Глобальной Экономической Встречи» для управляющих центральных банков под покровительством Банка Международных расчетов, в качестве основной группы для управления кооперации центральных банков.

И третье — расширение членства Совета по Финансовой Стабильности, чтобы включить в себя все системные экономики развивающихся рынков».

В заключение своей речи Трише подчеркнул, что «суть глобального правления заключается в решительном улучшении способности глобальной финансовой системы противостоять сбоям».

В следующем месяце Трише выступил с речью в Банке Кореи, где сказал, что «кооперация Центральных банков является частью более обширной тенденции, которая преобразует глобальное управление. Эту тенденцию, собственно, и пришпорил глобальный финансовый кризис… Поэтому не является сюрпризом, что этот кризис привел к еще большему осознанию

необходимости полной интеграции в глобальную систему управления».

* * *

Последнее — насчет «теории заговора» Рокфеллеров. Недавно журналист Джон Ронсон опубликовал большую статью в газете The Guardian о деятельности Бильдербергской группы. Ронсон пытался взять интервью у Дэвида Рокфеллера, но ему удалось связаться только с его пресс-секретарем. Он сказал Ронсону, что «теории заговора» Рокфеллера и глобальных мозговых центров, подобных Бильдербергу, ему «совершенно осточертели». По словам пресс-секретаря, «соображения мистера Рокфеллера по данной теме заключаются в том, что все это время имела место битва между рациональной и иррациональной мыслью. Рациональные люди отдали предпочтение глобализации. Иррациональные — предпочли национализм».

Уилл Хаттон, бывший редактор The Observer, который был несколько раз приглашен на Бильдербергские встречи, является автором известной фразы, в которой он обозначил группу, как «первосвященников глобализации». Хаттон сказал, что «люди принимают участие во всех этих сетях, чтобы влиять на то, как работает мир», и создавать, как он выразился, «международный здравый смысл» политики. Председатель Бильдербергской группы Этьен Давиньон заявил, что «я не думаю, что мы являемся мировым правящим классом, потому что я не думаю, что мировой правящий класс существует. Я просто думаю, что люди, имеющие влияние, заинтересованы в том, чтобы говорить с людьми, имеющими влияние».

В то же время член руководящего комитета Бильдербергской группы Дэнис Хили отметил:

«Утверждения, что мы стремимся к единому мировому правительству, несколько преувеличены, но не полностью несправедливы. Наши коллеги по Бильдербергскому клубу чувствуют, что мы не можем дальше продолжать бесконечные войны друг с другом, убивать людей и оставлять миллионы их без крыши над головой. Поэтому мы думаем, что единое сообщество, включающее в себя весь мир, было бы хорошей вещью… Бильдерберг — это способ собрать вместе политиков, промышленников, финансистов и журналистов. Политика должна привлекать [влиятельных] людей, которые не являются профессиональными политиками. Мы сделали упор на том, чтобы собрать вместе молодых растущих политиков, и свести их вместе

с финансистами, промышленниками, — с теми, кто может сказать им несколько мудрых слов. Это увеличивает шансы на то, что мы получим разумную глобальную политику».

Эндрю Гэвин Маршалл

«Стандард ойл»

…Существует фотография всех мужчин семьи Рокфеллеров, ожидающих на станции Тарритаун прибытия поезда с гробом нашего деда из Ормонд-Бич, штат Флорида, где он жил в своем зимнем доме. Дед мирно умер в своей постели 23 мая 1937 г. в возрасте 97 лет. Хотя официальной причиной смерти был склеротический миокардит, проще сказать, что он умер от старости. Я знал его как «деда», а не как «барона-разбойника» или великого филантропа из книг по истории. В детстве я постоянно ощущал присутствие деда — кроткого, доброжелательного, почитаемого моим отцом Джоном Д. Рокфеллером (мл.) и всей семьей.

Дед начал свою трудовую жизнь, поступив на работу в качестве клерка в магазин по продаже тканей в г. Кливленде, штат Огайо, с зарплатой пять долларов в неделю, а в дальнейшем основал компанию «Стандард ойл» и управлял ею. Фактически «Стандард ойл» представляла собой всю нефтяную промышленность Соединенных Штатов до тех пор, пока после длительных и ожесточенных судебных разбирательств по решению Верховного суда она не была ликвидирована в 1911 году. Многие из компаний, возникших в результате ее закрытия, существуют до сих пор: это «Эксон мобил», «Шеврон», «Амоко» и около 30 других.

Компания «Стандард ойл» сделала деда богатым, возможно, «самым богатым человеком в Америке». Он также был на протяжении значительной части своей жизни одним из наиболее ненавидимых людей. Бульварная пресса атаковала деловые приемы компании «Стандард ойл» и обвиняла ее в преступлениях, включая убийства, за неустанные попытки устранить всех конкурентов и упрочить свою монополию в нефтяной индустрии. Дед был мишенью для прогрессистов, популистов, социалистов и прочих, недовольных новым американским капиталистическим порядком. Роберт Ла Фоллетт, влиятельный губернатор штата Висконсин, называл его «величайшим преступником своего века». Тедди Рузвельт использовал его в качестве мальчика для битья в своих усилиях призвать к порядку промышленные монополии. Ида Тарбелл, которая своими сочинениями, вероятно, сделала больше, чем кто-либо другой, для того, чтобы создать образ деда как жадного и ненасытного «барона-разбойника», писала: «Вряд ли можно сомневаться, что главная причина того, что господин Рокфеллер играет в гольф, заключается в том, что он хочет прожить подольше, чтобы сделать еще больше денег».

Сегодня большинство историков согласится с тем, что портрет «Стандард ойл», написанный современниками, был в высшей степени тенденциозным и часто неточным. Дед и его партнеры были жесткими конкурентами, однако они не выходили за рамки обычной деловой практики того времени. Это был иной мир, чем сегодня. Законов, регулировавших деловую конкуренцию, было мало. «Стандард ойл» работала на переднем крае экономики; это была новая, неисследованная территория и в некоторых отношениях она, безусловно, напоминала Дикий Запад. Журналисты, любившие сенсационные разоблачения, — «разгребатели грязи» — идеализировали первые годы нефтяной промышленности как рай для предпринимательства. Но на самом деле нравы были исключительно жестокими. Цены дико колебались, происходили огромные скачки объемов производства, что приводило к чередованию периодов затоваривания и дефицита нефти. Компании, занимавшиеся добычей и переработкой, могли обанкротиться и быть выброшенными из бизнеса буквально за один день. Дед отнюдь не был романтиком; он считал, что сложилась ситуация, отличающаяся повышенным риском, недальновидностью и расточительством, и он решил попытаться исправить ее с помощью жесткого подхода.

Обвинения в том, что «Стандард ойл» мошеннически отбирала у вдов их наследство, взрывала нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов и всеми доступными ей средствами банкротила конкурентов Тарбелл и других, представляли собой абсолютную выдумку. Реальная картина заключалась в том, что «Стандард ойл» была значительно более честной в своих действиях по сравнению со многими ее конкурентами. В ходе своего укрупнения «Стандард ойл» предлагала не только честную, но часто и щедрую цену за нефтеперерабатывающие предприятия конкурентов. Настолько щедрую по существу, что конкуренты часто вновь начинали свою деятельность ради того, чтобы их купили еще раз. Партнеры деда горько жаловались на эту постоянно действующую схему «шантажа», однако он продолжал покупать, чтобы завершить свой план.

* * *

Компания «Стандард ойл» была монополией. В период своего расцвета она контролировала 90 % национальной нефтяной промышленности и упорно пыталась, чтобы скупить остающиеся

10 %. Дед, однако, никогда не видел ничего плохого в доминировании компании на рынке. Ничего плохого не только для владельцев монополии и тех, кто в ней работал, но также и для потребителей и страны в целом. Это настолько противоречит тому, что содержится в учебниках, что многим трудно поверить в искренность намерений деда. Однако по мере того, как доля рынка, принадлежащая «Стандард ойл», возрастала, цена нефтепродуктов для потребителя — главным образом керосина на протяжении первых десятилетий существования компании «Стандард ойл» — резко снижалась. Керосин стал доступным повсеместно, и продукт компании «Стандард ойл» был более дешевым и обладал лучшим качеством. Компания инвестировала в новые технологии для улучшения ассортимента и качества продукции и для разработки новых областей применения сопутствующих продуктов, которые ранее просто выливались на землю или сбрасывались в ближайшую речку. Бензин оказался наиболее явным примером отходов производства, которые, в конечном счете, нашли свое основное применение в двигателях внутреннего сгорания и превратился в наиболее ценный из нефтепродуктов.

Политика, проводившаяся дедом, была направлена на снижение цен. При этом он исходил из того, что чем менее дорогим является данный вид продукции, тем больше его будут покупать, а чем больше рынок, тем в большей степени компания «Стандард ойл» сможет иметь прибыли за счет большего масштаба производства. Не имея экономического образования, он понимал смысл «эластичного спроса».

Он всегда считал хорошим бизнесом «увеличение объема продаж при меньшей прибыли на единицу товара». Многие экономисты говорят о бизнесе, как «ответе на спрос рынка»; однако дед действовал по-иному. Он также *создавал* спрос, организуя новые каналы сбыта дома и за границей. Например, компания «Стандард ойл» часто раздавала бесплатно фонари, побуждая потребителей покупать керосин для освещения. Это весьма похоже на нынешнюю маркетинговую практику фирмы «Жиллет», раздающую бритвенные станки, для которых надо покупать лезвия. Дед побуждал своих партнеров покупать нефтеперерабатывающие предприятия, разрабатывать новые нефтяные месторождения и расширять производство задолго до того, как возникал спрос. Компания «Стандард ойл» действовала наиболее агрессивно во время периодов экономического спада, когда другие компании отступали, поскольку у деда было основывающееся на долгосрочной перспективе видение отрасли и того, как ей нужно управлять.

«Стандард ойл» отличалась от соперников по ряду показателей — готовностью инвестировать в новые технологии, постоянным вниманием к себестоимости производства и проблемам маркетинга. Дед успешно создал внутри одной системы единый процесс от получения нефти из скважины до доставки готовой продукции клиентам. «Стандард ойл» была первой полностью интегрированной экономической системой. Это было самым крупным достижением деда: создание нефтяной индустрии и в ходе этого создание современной корпорации. Это было организационным триумфом, который трансформировал деловой мир.

Американская общественность с большим энтузиазмом приветствовала решение Верховного суда о ликвидации «Стандард ойл траст» в 1911 году. Однако следует помнить, что главным результатом консолидации нефтяного бизнеса в результате деятельности деда оказалась более дешевая, обладавшая лучшим качеством и поступавшая более надежно нефть, что помогло Соединенным Штатам осуществить переход от децентрализованной аграрной страны к высокоцентрализованной индустриальной демократии.

* * *

К 1910 году дед обнаружил, что управление его состоянием, а оно в это время составило почти 1 млрд. долл., представляет собой сложную задачу. Его ежегодный доход от компании «Стандард ойл» и других инвестиций был огромным и, с учетом любви деда к порядку, этот доход должен быть потрачен или инвестирован надлежащим образом. Поскольку он не интересовался приобретением французских или шотландских замков и ему была отвратительна мысль о покупке предметов искусства, яхт или средневековых доспехов, всего того, чем увлекались его более экстравагантные современники, дед разработал типичное для себя решение. Он инвестировал значительную часть своего дохода в угольные шахты, железные дороги, страховые компании, банки и производственные предприятия различного рода, главным образом в области добычи и переработки железной руды, и стал, в конце концов, контролировать значительную часть богатого месторождения Месаби-Рейндж в штате Миннесота.

Однако после того как дед оставил «Стандард ойл» в 1897 году, он все больше стал заниматься иной формой инвестирования, а именно филантропией, которую он называл

«искусство давать». И здесь он добился не меньшего, чем созданием «Стандард ойл».

Еще с того времени, когда он был молодым человеком, делавшим первые шаги в предпринимательстве, дед регистрировал все доходы и расходы вплоть до пенса, включая пожертвования, вплоть до цента, на благотворительные цели. Расходы заносились в гроссбухи, начиная со знаменитого «Гроссбуха А», хранящегося в Рокфеллеровском центре архивов в Покантико-Хиллз. Регистрация всего стала семейной традицией. Отец последовал примеру деда и постарался привить моему поколению ту же привычку, однако с меньшим успехом. Я постарался реализовать эту традицию с моими собственными детьми, но достиг еще меньшего успеха, чем отец.

При этом дед следовал религиозному принципу десятины, а именно отдавал десятую часть своего дохода для церкви или других добрых дел. По мере роста доходов соответственно возрастали и его благотворительные пожертвования, обычно достигая уровня одной десятой доходов. К середине 1880-х годов дед обнаружил, что ему стало трудно самому заниматься вопросом благотворительных пожертвований. По существу, в то время это было для него одной из основных причин стресса. Он чувствовал себя обязанным не только жертвовать, но жертвовать *мудро*, что являлось гораздо более трудной задачей. «Легко причинить вред, давая деньги», — писал он. К этому моменту его ежегодный доход превышал 1 млн. долл., и распоряжение 10 % этой суммы представляло собой трудную задачу. Решение, к которому он, в конце концов, пришел, заключалось в том, чтобы нанять достопочтенного Фредерика Т. Гейтса, священника-баптиста, для разработки более разумного и систематического способа оценки лиц и организаций, которые просили о предоставлении средств. К счастью, Гейтс оказался широко образованным человеком, обладавшим немалой мудростью. На протяжении последующих нескольких десятилетий дед вместе с Гейтсом создали планы и осуществили распределение более чем половины состояния; большая часть оставшегося состояния в конечном счете досталась отцу, который посвятил свою жизнь продолжению и расширению их деятельности.

Некоторые говорили, что мои дед и отец, наряду с Эндрю Карнеги, создали современную филантропию. Это может быть и так, но возможно, что это заявление претендует на слишком многое. К заслугам деда и отца относится то, что они подчеркнули необходимость перенести акцент благотворительной деятельности с лечения социальных симптомов на понимание и последующее устранение причин, лежащих в их основе. Это

привело деда и отца к идее необходимости использования научного подхода и поддержке работы экспертов во многих областях.

* * *

Первым крупным филантропическим проектом деда было создание Чикагского университета в 1890-х годах. Однако только в XX веке дед отошел от своих предпринимательских забот и посвятил себя главным образом филантропии. Одной из первых предпринятых им инициатив было создание Рокфеллеровского института медицинских исследований, основанного в 1901 году.

Идея деда, разработанная в тесном сотрудничестве с Гейтсом, моим отцом и первым директором института д-ром Саймоном Флекснером, заключалась в том, чтобы создать исследовательское учреждение по образцу Института Пастера и Института Коха в Европе. При создании Института дед следовал тем же принципам, которые он впервые опробовал в «Стандард ойл»: нанял хороших людей и дал им свободу деятельности. Хотя он живо участвовал в исходном процессе создания и планирования, дед взял за правило не вмешиваться в управление, после того как Институт начал функционировать. Он считал, что целесообразно передать управление в руки педагогов и ученых, являвшихся специалистами в своих областях. Отец стал президентом совета попечителей для обеспечения неукоснительного соблюдения политики независимых научных исследований.

Следующая крупная инициатива деда под названием Генеральный совет по образованию (ГСО) явилась следствием его желания создать на Юге США систему общественного образования, которая приносила бы пользу, как черным, так и белым. Дед предоставил ГСО на протяжение 30-летнего периода существования этой организации почти 130 млн. долл. в виде пожертвований и операционных фондов. Для достижения поставленных целей ГСО работал в тесной связи с органами местного самоуправления и правительствами штатов. Он является одним из первых и наиболее успешных примеров сотрудничества между государственным и частным сектором, что всегда поддерживалось нашей семьей.

Рокфеллеровский фонд, основанный в 1913 году, был первой филантропической организацией со специфически глобальным видением и кульминацией усилий деда по созданию структуры, способной к разумному управлению своими активами для достижения благих целей. Финансирование Фонда дедом —

приблизительно 182 млн. долл., или более 2 млрд. в долларах сегодняшнего дня, на протяжении десяти лет, превосходно финансирование любой подобной организации. В задачи Фонда входила борьба с анкилостомозом, желтой лихорадкой, малярией, туберкулезом и другими инфекционными заболеваниями. В последующие годы Фонд стал лидером в создании гибридных сортов кукурузы, пшеницы и риса, послуживших основой «зеленой революции», которая внесла огромный вклад в общественный прогресс в мире.

* * *

Часто выдвигалось обвинение, что пожертвования деда на благотворительные цели представляли собой не более чем пиар, предназначенный для того, чтобы обелить свой образ после длительного периода безжалостного извлечения прибыли. Если бы его мотивация действительно была такой, нужно ли было потратить полмиллиарда долларов для достижения этой цели?

Об Айви Ли, являвшемся пионером пиара, часто говорят, что он разработал план, включавший все: от создания огромных благотворительных фондов до раздачи дедом новеньких десятицентовых монет — для замены образа безжалостного барона-разбойника на образ теплого, добросердечного и доброжелательного старого человека. Большая часть этих утверждений совершенно абсурдна. Дед раздавал монеты для облегчения контакта с людьми, которых он встречал случайно на площадке для гольфа, в церкви или переходя через улицу. Это помогало растопить лед и снять напряженность, причем, обычно такой прием срабатывал.

По существу, дед проявлял настолько мало интереса к вопросам пиара и взаимоотношений с общественностью в связи со своей филантропической деятельностью, что он не позволил использовать свое имя для Чикагского университета или для Генерального совета по образованию и с большой неохотой согласился разрешить использовать свое имя для Рокфеллеровского института. Трудно представить себе, что дед, который отказывался разрешить «Стандард ойл» отвечать на клевету, которая распространялась «разгребателями грязи», позволил бы использовать большую часть своего состояния для улучшения своего имиджа. Для этого необходимо было бы поверить, а я лично не верю в это, что он прошел через раскаяние, которое побудило его расстаться с «благами, полученными недостойными способами».

Ни моему отцу, ни своим внукам, ни кому бы то ни было дед никогда не говорил даже о малейших угрызениях совести в отношении своей деловой карьеры. Он верил, что «Стандард ойл» принесла обществу благо, и не ощущал никаких сомнений относительно своей роли в ее создании.

Как же тогда объяснить филантропическую деятельность деда? С моей точки зрения, она проистекала из его религиозного воспитания и опыта его собственной жизни. Ида Тарбелл и ее интеллектуальные последователи предпочитали изображать деда как квинтэссенцию жадности и воплощение эгоистического индивидуализма. Дед был ярко выраженным индивидуалистом, но он определял это понятие по-иному. Он отвергал идею индивидуализма как эгоизма и самовозвеличивания. Вместо этого он определял индивидуализм как свободу достижения и как обязательство возвращать нечто ценное в то общество, которое питало и поддерживало его. Я верю, что это было как источником, так и целью его филантропической деятельности.

Что же касается отца, то он был далек от того, чтобы стыдиться деда, напротив, он очень гордился его многочисленными достижениями. Если у отца и были противоречивые чувства — а они были, — так это оттого, что он не дотягивал до деда. На протяжении большей части своей жизни мой отец, один из величайших филантропов в истории, думал о себе как о человеке, просто идущем по следам более масштабной личности.

«Ладлоуская бойня»

Когда 9 октября 1901 г. мои родители поженились, заголовки в прессе говорили об этом событии как о союзе двух наиболее влиятельных семей Америки: сына и наследника Джона Д. Рокфеллера и дочери Нельсона Олдрича, лидера республиканского большинства в Сенате США и, по мнению некоторых, «генерального менеджера страны».

Отец увлекся моей матерью с их первой встречи, однако нестерпимо долго тянул с официальным предложением. О серьезности отца говорит то, что когда он, в конце концов, попросил у сенатора Олдрича руку его дочери, то пустился в долгие объяснения своих финансовых перспектив, вероятно, желая показать, что для нее будет хорошей парой. Сенатор, которого это несколько позабавило, остановил его посредине фразы и сказал: «Господин Рокфеллер, я заинтересован только в том, чтобы моя дочь была счастлива».

Отец дал матери счастье, а она дала счастье ему — у меня нет в этом сомнений. Они были исключительно близки, возможно, даже слишком близки, о чем я скажу чуть позже, и я думаю, что они очень любили друг друга. Мать принесла отцу, а также в их брак ощущение радости и веселья, в котором он отчаянно нуждался.

Мать выросла в большой семье, где было восемь детей: пять мальчиков и три девочки, в городе Провиденс, штат Род-Айленд. Мать была третьим ребенком, второй по возрасту дочкой и была особенно близка к своему отцу. Ее отец сыграл ключевую роль в установлении высоких импортных тарифов, а также в создании более гибкой валютной политики и более устойчивой банковской системы за счет формирования Федеральной резервной системы. Мать вспоминала о том, как отец и его коллеги по Сенату дебатировали законодательные вопросы, играя в его вашингтонском доме в покер, перемежая игру несколькими стаканчиками спиртного. Ее мать (бабушка Олдрич) на протяжение многих лет была инвалидом, и поэтому около десяти лет перед своим замужеством мать часто выступала в роли хозяйки дома. В результате она оказалась в центре круговерти вашингтонской жизни и не только справлялась с требованиями «общества», но и чрезвычайно преуспела в этом.

Дед Олдрич любил путешествовать и был большим ценителем искусства. Мать вместе с братьями и сестрами часто сопровождала его в Париж, Рим и Лондон на официальные конференции. Еще в юном возрасте она познакомилась с Парижем

и его искусством, прекрасно чувствуя себя в окружении новых форм и идей, возникавших в то время.

Замужество привело мать в семью, абсолютно отличную от ее собственной. Братья и сестры матери, особенно ее старшая сестра Люси, дразнили ее по поводу семьи Рокфеллеров, «застегнутых на все пуговицы», и вначале беспокоились, сможет ли она вообще приспособиться к новой жизни.

На протяжении большей части детства отца его мать Лора Спелман Рокфеллер была доминирующей фигурой в его жизни. Неся основную ответственность за его воспитание и образование, она была строга. Ее родители были глубоко религиозными людьми, игравшими активную роль в движении против рабства и за трезвый образ жизни. Портреты и фотографии говорят о ней как о сильной личности, которая была не склонна предаваться безумному веселью.

Бабушка Рокфеллер дала отцу основы его религиозного воспитания, привила незыблемые моральные устои и впервые открыла ему глаза на то, что ему предстоит нести тяжелую ответственность управления огромным состоянием семьи. Бабушка Рокфеллер присоединилась к Женскому христианскому союзу трезвости вскоре после его основания, твердо убежденная в том, что «демон пьянства» лежит в основе всех социальных проблем того времени: нищеты, пороков и преступности. Будучи еще маленьким мальчиком, отец регулярно посещал заседания общества трезвости, а когда ему исполнилось десять лет, подписал клятву воздерживаться от табака, сквернословия и употребления спиртных напитков. Вплоть до поступления в колледж жизнь отца была сосредоточена на семье и баптистской церкви. Годы студенчества отца, проведенные им в Университете Брауна, предоставили ему первую возможность вырваться из-под влияния матери, однако это было трудной задачей, и в полной мере ему это не удалось. Однако он знакомился с новыми идеями, которые постепенно расширяли его понимание окружающего мира. У него появились друзья, причем дружба с ними продолжалась в течение всей жизни. Самым важным, по крайней мере с моей точки зрения, было то, что он встретил мою мать и начал ухаживать за ней, что завершилось их браком более чем через восемь лет после знакомства.

Даже с учетом всего позитивного, которое дало университетское образование, спокойная семейная жизнь и большой круг друзей, отец подходил к жизни с заметной неуверенностью. Его брак, несмотря на все начальные сомнения и колебания, оказался для него буквально даром божьим. Живость матери, ее общительность и дружелюбие помогли ему справиться

со своей неуверенностью и склонностью к самоанализу, помогали компенсировать то, что он остро ощущал как свои недостатки. В матери он нашел человека, который мог понимать его, заботиться о нем и защищать его эмоциональную хрупкость. Он хотел, чтобы она была с ним всегда, если и не непосредственно рядом, то, по крайней мере, всегда на доступном расстоянии. Он хотел иметь возможность уединяться вместе с ней в их личном приватном круге общения, состоявшем только из них двоих. В определенном плане это было романтично, и мне кажется, что их отношения были исключительно интенсивными отношениями любящих друг друга людей. С другой точки зрения, отношения между ними исключали все остальные связи, включая общение с детьми. И в этом для матери заключался источник больших стрессов.

Мы выросли, понимая, что, если мы хотим внимания матери, мы должны конкурировать за это с отцом. Мы видели, как она заботится о нас и наслаждается проводимым с нами временем, причем для нас было очевидно, что конфликт между нуждами отца и нашими потребностями вызывает ее огромную тревогу. За нее шла никогда не прекращающаяся борьба, что было причиной огромного стресса; она никогда не смогла разрешить эту ситуацию. Отец считал, что, когда он в ней нуждался, мать всегда должна была быть с ним, а его нужды в этом отношении были практически ненасытными.

* * *

Отец был сложной личностью. Дед был человеком, добившимся успеха исключительно собственными силами, создавшим огромное состояние, начав с ничего; у отца не было никакой возможности повторить это достижение. Даже после того, как он мог предъявить серьезный перечень успехов, его продолжало мучить ощущение собственной неадекватности. Однажды он описал свое короткое участие в жизни делового мира в качестве одного из многочисленных вице-президентов «Стандард ойл» как «гонку с собственной совестью»; и в известном смысле отец всю свою жизнь участвовал в гонке, целью которой было оказаться достойным своего имени и полученного наследства.

Вскоре после того, как ему пошел четвертый десяток, отец пережил нервный срыв. Теперь это называют депрессией. Именно тогда он начал отходить от активного участия в работе «Стандард ойл». Чтобы восстановить здоровье, отец взял мать и мою сестру Эбби, которой тогда был всего один год, и отправился в месячный

отпуск на юг Франции. Их пребывание там затянулось до шести месяцев, но даже когда они вернулись, отец был привязан к дому и редко покидал его. Прошел почти год, прежде чем он почувствовал себя способным вернуться к работе, да и то лишь с неполной нагрузкой.

Вероятно, можно понять, почему он никогда прямо не рассказывал мне об этом эпизоде своей жизни, хотя раз или два он намекнул, что, будучи молодым человеком, он столкнулся с эмоциональными проблемами. Впервые я узнал, что он прошел через трудные времена несколько лет после окончания университета, когда мой близкий друг пережил аналогичный приступ депрессии. Отец провел с ним немало часов, и мой друг рассказывал, что, когда отец говорил о своем собственном опыте, по его лицу текли слезы. Лишь тогда я понял, насколько серьезной болезнью была его депрессия.

После того, как отец справился с депрессией, он оставил «Стандард ойл» и посвятил себя исключительно филантропии и управлению личными делами деда. В результате на протяжении второго десятилетия XX века дед начал передавать отцу акции и другое имущество, однако в относительно небольших количествах. В 1915 году — это был год моего рождения, когда отцу исполнился 41 год, он непосредственно владел акциями «Стандард ойл» на сумму всего лишь около 250 тыс. долл.

Чего ждал дед? Я не уверен, что он вообще намеревался оставить свое огромное состояние детям. Его исходные планы в отношении наследства для отца, вероятно, были такими же, как и планы в отношении дочерей: Он собирался оставить моему отцу достаточно, чтобы тот мог вести комфортную жизнь, быть «богатым» по общепринятым меркам, и эта сумма была на несколько порядков меньше той, которую он в конечном итоге оставил детям. Дед действительно верил в то, что он сказал в связи со своей филантропической деятельностью: «Не существует более легкого способа причинить вред, чем дать деньги». Причем он чувствовал, что это было особенно актуальным в отношении его собственных детей. Фредерик Гейтс написал деду памятную записку о том, как состояние деда «нагромождается, создавая лавину», которая «похоронит его самого и его детей». Дед был, вероятно, несколько ошарашен размером своего состояния, поскольку оно продолжало расти долгое время спустя после того, как он ушел из «Стандард ойл». Он видел, что его сын, бьющийся над разрешением собственных эмоциональных проблем и пытающийся найти свое место в мире, уже отягощен большими заботами, чем он мог бы вынести. Дед, вероятно, пришел к заключению, что если он сбросит свое огромное состояние на

сына, то это не поможет делу. Я думаю, что до 1915 года дед собирался завещать или даже передать при жизни большую часть своего состояния на филантропические цели. Его позиция изменилась в результате того, что произошло в Ладлоу.

* * *

«Ладлоуская бойня», как ее называют в книгах по истории, была одним из самых знаменитых или бесславных событий в истории американского профсоюзного движения. Она стала также одним из определяющих событий в истории моей семьи.

Ладлоу, шахтерский город на юге штата Колорадо, был тем местом, где компания «Колорадо фьюел энд айрон» (КФА), в которой дед владел примерно 40 % пакета акций, эксплуатировала ряд шахт и других предприятий. Дед, который уже довольно давно отошел от дел, продолжал иметь большие доли во многих компаниях, однако он рассматривал их в качестве пассивных инвестиций в ценные бумаги и не уделял пристального внимания вопросам повседневного управления. Отец был членом совета директоров КФА, однако заседания совета проводились в Нью-Йорке, и отец никогда не бывал в Колорадо, где протекала деятельность компании.

В сентябре 1913 года более девяти тысяч шахтеров, представляемых профсоюзом рабочих горнодобывающей промышленности, объявили забастовку на всех шахтах угольных компаний юга Колорадо, включая КФА, предъявив ряд претензий, включая вопросы заработной платы, продолжительности рабочего дня, условий безопасности и, что особенно важно, признания профсоюза. Месяцы эпизодических столкновений между забастовщиками и охраной компаний заставили губернатора Колорадо вызвать национальную гвардию. Ситуация ухудшилась на протяжение зимы, а 20 апреля 1914 г. разразилась открытая война. Во время фактического сражения между забастовщиками и охраной 11 женщин и детей задохнулись и погибли в тесном пространстве под горящим тентом; на протяжении нескольких дней, последовавших за этим событием, десятки людей с обеих сторон были убиты и ранены, что, в конечном счете, заставило президента Вудро Вильсона направить федеральные войска для поддержания трудно достигнутого перемирия.

Это было ужасной трагедией, а поскольку имя Рокфеллер вызывало такие сильные эмоции, дед и отец оказались втянутыми в самый центр конфликта. Около нашего дома на 54-й Вест-стрит даже происходили демонстрации, на которых Рокфеллеров

обвиняли в «преступлениях» в Ладлоу.

Отец давал показания в нескольких комитетах Конгресса, расследовавших условия в Колорадо как до, так и после трагедии в Ладлоу. Вначале он занимал жесткую позицию против забастовщиков, что, безусловно, было следствием влияния Гейтса, который считал, что забастовщики немногим лучше, чем анархисты. Но после Ладлоу отец начал сомневаться в разумности позиции Гейтса. Он снял с работы ненавистного главу компании КФА и пригласил Айви Ли, который предложил нанять эксперта по вопросам трудовых отношений. Роль Ли выходила далеко за рамки пиара. Он убедил отца, что тот должен решать вопросы, касающиеся причин, лежащих в основе недовольства шахтеров.

После этого отец пригласил на работу Уильяма Лайона Макензи Кинга, который позже будет премьер-министром Канады. Кинг стал ближайшим другом отца, и по его рекомендациям отец начал проводить в компании КФА «план индустриального представительства», ставший важным этапом в отношениях с профсоюзами. Отец отправился вместе с Кингом в Колорадо, провел несколько дней, встречаясь с шахтерами, и даже танцевал с их женами кадриль.

Цель отца заключалась в том, чтобы улучшить трудовые отношения в США, решая вопросы, связанные с трудовыми претензиями, и убеждая представителей делового мира признать более широкую ответственность по отношению к своим работникам. По этой причине его участие в работе над трудовыми вопросами не ограничилось Ладлоу, а продолжало оставаться в центре его внимания на протяжении всей жизни. В начале 1920-х годов он создал компанию под названием «Индастриал рилэйшнз каунселорз» для консультирования корпораций по поводу трудовых отношений. Эта инициатива была хорошо принята, и целый ряд американских корпораций, включая несколько компаний, входивших в группу «Стандард ойл», воспользовались ее услугами.

* * *

Ладлоу и то, что последовало за ним, вероятно, убедило деда, что его сын вполне подходит для того, чтобы нести бремя управления его огромным состоянием. Начиная с 1917 года дед начал передавать отцу свои остающиеся активы, на тот момент около 0,5 млрд. долл., что эквивалентно примерно 10 млрд. долл. на сегодняшний день. Отец быстро принял решение о

перестройке своей жизни, чтобы оказаться в состоянии справиться с той ответственностью, которую возлагало на него это огромное богатство. По существу, его цели будут такими же, как и цели, выраженные в девизе Рокфеллеровского фонда: «Улучшение благосостояния человечества во всем мире». Это означало продолжение активного участия в руководстве организациями, созданными дедом: Рокфеллеровским институтом медицинских исследований, Генеральным советом по образованию и Рокфеллеровским фондом. Однако теперь перед ним открылась возможность начать реализацию собственных проектов, которые будут простираться практически во все области человеческой деятельности: от религии до науки, охраны окружающей среды, политики и культуры.

Рокфеллеровский центр

Во времена моего детства и отрочества отец принимал участие в ряде крупных проектов в Нью-Йорке и его окрестностях. Казалось, что он участвует во всем, начиная с создания общественных парков, сохранения природных ландшафтов и строительства музеев и церквей до предоставления достаточного и недорогого жилья для растущего населения города. Многие из инициатив отца, а именно «Пэлисейдс интерстейт парк», здание «Клайстерс», парк «Форт-Трайон» и церковь «Риверсайд», стали частью необыкновенного ландшафта города. По иронии судьбы, однако, отца будут больше всего помнить в связи с проектом, который он никогда не намеревался проводить в жизнь и который вопреки его желанию сделал его крупной фигурой в мире недвижимости.

Это был, конечно, Рокфеллеровский центр. Это была его самая заметная инициатива, оказавшая серьезное влияние на городскую архитектуру Нью-Йорка и всего мира. Проект начался весьма скромно, однако оказался в последующем огромным предприятием, которое подвергло отца серьезному финансовому риску, не принеся в финансовом отношении никаких выгод. Тем не менее, как это ни парадоксально, может быть за исключением «Стандард ойл», Рокфеллеровский центр был проектом, наиболее связанным с нашей семьей. Я еще вернусь к рассказу о Рокфеллеровском центре, однако сейчас будет уместно представить читателю, как все началось.

Мать пригласила Стефана Хирша, многообещающего молодого художника, чтобы он в 1930 году написал картину с видом, открывающимся из окна моей спальни на пятом этаже нашего дома номер 10 по 54-й Вест-стрит. На картине Хирша под названием «Вершины Мидтауна» доминирующее место занимают светлые башни небоскребов Крайслера и Эмпайр-стейт, возвышающиеся вдали. Их величие подчеркивают изящные шпили собора Святого Патрика на среднем плане. Передний план, местность, лежащая непосредственно к югу от нашего дома, значительная часть которой принадлежала Колумбийскому университету, — плоский, скучный и невыразительный.

В реальности дело обстояло еще хуже. По мере того как волна коммерческой активности двигалась через Манхэттен на север в течение первых десятилетий XX века, она захватывала более старые жилые районы и трансформировала их. Недвижимость, принадлежавшая Колумбийскому университету, ограниченная 5-й и 6-й авеню между 48-й и 51-й стрит, состояла главным образом

из четырехэтажных особняков, многие из которых переделывали в небольшие магазины или в жилые дома на несколько маленьких квартир. С появлением «сухого закона» в середине 1920-х годов также появились ночные клубы и нелегальные бары, тайно продававшие спиртное, и ходили слухи, что открылось несколько борделей. Район, ранее бывший исключительно территорией Вандербильтов и Асторов, стал убогим и неряшливым. Отец владел значительной недвижимостью непосредственно к северу от этого района и был обеспокоен тем, что стоимость этой недвижимости падает.

К середине 1920-х годов район стал ведущим кандидатом на новую застройку. Колумбийский университет получал незначительный доход от этой недвижимости, и с учетом того, что большая часть договоров об аренде истекла в период с 1928 по 1931 год, попечители университета решили попытаться найти строителя, который осуществит застройку всего земельного участка. На сцене также появился привлекательный потенциальный владелец в лице компании «Метрополитен-опера».

В то время здание оперы «Метрополитен» находилось в сердце района Гармент на углу 39-й улицы и Бродвея в той части города, которая и сегодня не сильно отличается от того, что было тогда. Построенное в начале 1880-х годов здание перестало отвечать потребностям театра, и прежде всего из-за тесноты подсобных помещений и несовершенной планировки зрительного зала. Директора «Метрополитен» предпринимали попытки найти участок, чтобы построить новое здание оперы. В начале 1926 года председатель совета директоров «Метрополитен-опера» Отто Кан, узнав, что Колумбийский университет заинтересован в улучшении ситуации со своей недвижимостью в центре города, решил прозондировать возможности для строительства оперы.

* * *

В начале 1928 года на сцене появился мой отец. На него произвели впечатление как намерения Колумбийского университета, так и планы «Метрополитен» построить здесь новое здание оперы в качестве центрального элемента тщательно спланированного коммерческого и жилищного строительства на принадлежащем Колумбийскому университету земельном участке. Он решил, что это будет как раз тем проектом, который позволит улучшить этот район и в результате защитить его собственную недвижимость.

После нескольких месяцев консультаций со специалистами по недвижимости, архитекторами и представителями делового мира и детальных переговоров с университетом и с компанией «Метрополитен-опера» отец подписал 1 октября 1928 г. *Окончательное соглашение и договор об аренде* с Колумбийским университетом, согласившись арендовать 12 акров принадлежащей Колумбийскому университету земли на исходный период продолжительностью в 24 года при средней арендной плате в 3,6 млн. долл. в год. Это соглашение с Колумбийским университетом предоставляло отцу опцион на покупку центрального участка за 2,5 млн. долл., но только при условии, что будет принято окончательное решение о строительстве здания оперы. Если планы в отношении здания оперы не реализуются, этот земельный участок должен отойти обратно к Колумбийскому университету, который в таком случае имел неограниченное право включить его в более широкий договор об аренде. Хотя отец уступил эту аренду холдинговой компании, а именно «Метрополитен сквер корпорэйшн», он оставался «несущим ответственность в качестве основной стороны, а не в качестве поручителя в отношении всех договоренностей и условий, содержащихся в Соглашении». Это была роковая статья, поскольку она сделала отца лично ответственным за все финансовые обязательства, имеющие отношение к застройке, независимо от того, будет или нет она реализована.

Все участники согласились, что проект должен называться «Метрополитен сквер», учитывая роль оперной компании как «ведущего арендатора». Согласно первому плану участка, здание оперы должно было находиться в западной части центрального квартала, между 49-й и 50-й улицами, там, где в настоящее время стоит дом № 30 по «Рокфеллер-Плаза». Отец предложил, а руководители «Метрополитен» и Колумбийского университета согласились с тем, что восточная часть этого квартала, выходящая на Пятую авеню, будет превращена в небольшой парк с открытой площадкой, чтобы здание оперы имело соответствующее окружение, после чего этот парк будет безвозмездно передан городу. Этот первый план предусматривал создание многоквартирных домов, больших магазинов и отелей на двух соседних по отношению к зданию оперы участках, которые будут сданы в субаренду организаторам проекта, отвечающим за финансирование и строительство новых зданий.

Когда отец подписал договор лизинга в 1928 году, все считали, что проект начнет воплощаться в жизнь, как и планировалось с самого начала. Опера должна будет продать свое

старое здание, а отец, купивший землю у Колумбийского университета, передаст свое право владения «Метрополитен-опера», которая возместит ему затраты, равные стоимости земельного участка плюс понесенные им расходы. После этого «Метрополитен-опера» профинансирует строительство нового здания, и отец окажется снятым с крючка финансовой ответственности за центральный земельный участок.

Короче говоря, отец рассматривал себя в данном проекте в качестве катализатора. Он считал, что для него это не является ни инвестицией в недвижимость, ни благотворительным пожертвованием. Он не планировал заработать какие-либо деньги на этой сделке, однако он также и не ожидал потерять на ней. Он знал, что между моментом вступления договора о лизинге в силу в 1928 году и тем моментом, когда территория окажется полностью застроенной, он понесет текущие расходы. Однако с учетом договоренностей о субаренде он рассчитывал ничего не потерять. На самом деле все получилось иначе.

* * *

Через год после того, как отец подписал договор об аренде с Колумбийским университетом, крах биржевого рынка полностью изменил ситуацию. В соответствии с эффектом домино первой упавшей костью стала «Метрополитен-опера». Совет директоров «Метрополитен-опера» обнаружил, что продать старое здание невозможно, и обратился к отцу с предложением типа «все или ничего»: если он не предоставит им землю безвозмездно и вдобавок к этому не поможет осуществить строительство здания нового оперного театра, они выйдут из проекта. Отец был возмущен этим и быстро отклонил это предложение.

Утрата возможности возведения оперного театра была достаточно плохим обстоятельством сама по себе. Однако с углублением экономического спада индивидуальные участники и компании, которые ранее проявляли интерес к строительству на других участках, также начали давать задний ход, включая компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси». Для отца это было наихудшим из всех сценариев. Колумбийский университет отказался пересмотреть условия договора об аренде или существенно изменить его. Отец оказался зажатым в схему аренды недвижимости на исходных условиях — при отсутствии субарендатора. Для университета, конечно, эта сделка представляла собой золотую жилу и была основным источником его дохода на протяжении последних 50 лет. Колумбийский

университет держал отца на крючке и был весьма рад этому.

Ситуация, с которой столкнулся отец в первые месяцы 1930 года, носила угрожающий характер. Если бы он ничего не строил, то терял бы 5 млн. долл. в год (с учетом арендной платы, налогов на недвижимость и прочих расходов), что на протяжении 24-летнего срока договора об аренде составило бы около 120 млн. долл. Застройка участка без твердых обязательств арендаторов, однако, была связана с еще большим риском. Стоимость строительства для проекта такого рода была огромной, и с учетом состояния экономики не было никаких гарантий, что арендаторы найдутся после завершения строительства зданий.

В последующие годы отца будут хвалить за его мужество в связи с дальнейшим развитием этого проекта. Однажды он сказал своему другу: «Часто человек оказывается в положении, когда он хочет бежать, однако бежать некуда. Поэтому он идет вперед, в единственном открытом для него направлении, и люди называют это мужеством». Может быть, это и так, однако, тем не менее, отцу потребовалось большое мужество, чтобы выстоять перед лицом возникшей перед ним полной риска и неопределенностей ситуации. Внезапно он обнаружил себя втянутым в мир бизнеса, к которому у него не было особого интереса и для участия в котором у него не было особых способностей. Он еще раз столкнулся с возможностью не справиться с ролью, которая выпала на его долю, и не выполнить взятых на себя обязательств. Однако, как и тогда в Ладлоу, когда он был прижат к стене, он и сейчас принял вызов и начал неуклонно двигаться вперед для выполнения того, что должно быть сделано.

Отец проконсультировался с несколькими выдающимися архитекторами и строителями, работавшими вместе с ним над осуществлением исходного проекта, и было быстро найдено альтернативное предложение. Новый план создания того, что в настоящее время называют Рокфеллеровским центром, в отличие от первого проекта был рассчитан целиком на коммерческое развитие.

Для финансирования проекта отец договорился о 65-миллионном кредите от «Метрополитен лайф иншуренс компани» («Метлайф»). Это был самый большой кредит, который какая-либо страховая компания вообще выдавала до этого. Отец был взбешен процентной ставкой, составлявшей 4,5 %, и говорил всем и каждому, что Фред Эйкер, председатель правления «Метлайф», вынудил его выплачивать чудовищную надбавку. Однако это было лучшим, о чем ему удалось договориться, и высокий процент сам по себе был указанием на рискованность проекта. «Метлайф» также настояла, чтобы отец предоставил свои

личные гарантии по кредитной операции, что делало его конечным гарантом как по арендному контракту, так и в отношении займа.

Заем, полученный от «Метлайф», обеспечивал решение проблем текущего финансирования, однако это не освобождало отца от его собственных финансовых обязательств по проекту. В 1930-х годах во время основного периода строительства на протяжении более чем пяти лет отец тратил на центр от 10 до 13 млн. долл. ежегодно; он финансировал эти затраты из своего личного дохода, а также за счет продажи нефтяных акций, иногда по сильно заниженным ценам. Затраты отца на строительство, налоги, платежи по лизингу и другим статьям проекта в период с 1929 по 1939 год достигли 125 млн. долл., что сегодня составляет более 1,5 млрд. долл. Может показаться удивительным, что, хотя отец прожил до 1960 года, он так и не получил никакого дохода с этой крупной инвестиции, вернув себе менее половины того капитала, который он вложил.

Однако затраты отца на строительство Рокфеллеровского центра не могут быть измерены исключительно в долларах. Как и в отношении всего, чем занимался, он отдавал всего себя для решения задачи, мучаясь по поводу незначительных деталей и внимательно руководя работой архитекторов и строителей. Постоянные волнения сыграли свою роль. У него стали появляться мигрени. Отец нередко возвращался домой в состоянии такого нервного истощения, что должен был отдыхать в течение часа, а то и больше на кушетке, и его нельзя было беспокоить до ужина. Он часто пользовался услугами шведского массажиста, что, казалось, приносило определенное облегчение. Он перенес несколько рецидивов бронхита и других заболеваний, которые, вероятно, обострились за счет того стресса, которому подвергался. Я вспоминаю, что отец чувствовал себя физически усталым на протяжении большей части этого периода, и они вместе с матерью проводили несколько недель каждой зимой в Таормине на Сицилии или в Тусоне, штат Аризона, где он пытался немного отдохнуть и расслабиться после мучительно напряженной работы.

Тем не менее он продолжал продвигаться вперед и в ходе реализации проекта создал тысячи рабочих мест для ньюйоркцев в период наибольшего обострения Великой депрессии. Лидеры профсоюзов громко высказывались о своей признательности отцу, и годами позже мои друзья в сфере строительства, такие, как Гарри Олбрайт и Питер Бреннен, все еще говорили о мужестве и щедрости отца с глубокой благодарностью.

* * *

Для того чтобы проект был жизнеспособным в экономическом отношении, отец нуждался в субарендаторах. Поворотным пунктом, безусловно, ознаменовавшим спасение проекта, было лето 1930 года, когда Дэвид Сарнофф, председатель совета директоров «Американской радиовещательной корпорации» («Рэйдио корпорейшн оф Америка» — РКА) и Оуэн Д. Янг, председатель совета директоров компании «Дженерал электрик», имевший контрольный пакет в РКА и также владевший компанией «Рэйдио-Кит-Орфеум» (РКО), крупным производителем кинокартин и владельцем сети кинотеатров во всей стране, согласились арендовать 1 млн. квадратных футов площади под офисы и студии в основном здании проекта по цене 2 долл. 75 центов за квадратный фут и выплачивать ежегодную арендную плату, составлявшую 1,5 млн. долл., за четыре кинотеатра, которые будут построены на территории. Имея такого крупного арендатора, можно было продолжить архитектурное планирование всего участка. Не менее важно то, что связь проекта по недвижимости с радио и кино, представлявшими собой две наиболее впечатляющие новые технологии той эпохи, создала ажиотаж и импульс, которые не были бы возможными в случае строительства «Метрополитен-опера». Когда было объявлено об этой сделке, Дэвид Сарнофф говорил с энтузиазмом о создании «Радио сити». Это название прижилось практически мгновенно.

Обеспечение участия Национальной радиовещательной корпорации (NBC) в качестве основного арендатора главного здания имело решающее значение, однако открытым оставался вопрос о других площадях. Конгресс согласился принять специальное законодательство, которое предоставляло беспошлинный статус для товаров, импортируемых фирмами, занимающими площадь в Центре, а ряд иностранных фирм заключили долгосрочные договоры об аренде в отношении нескольких меньших зданий. Это позволило продолжить строительство «Бритиш эмпайр билдинг» и «Ла Мэзон франсез», двух невысоких зданий, находившихся на Пятой авеню между 49-й и 50-й стрит. Пресса немедленно окрестила сад, находящийся между ними, как «Чэннел гарден», или «Сад на канале», имея в виду, что пролив, отделяющий Англию от Франции, по-английски называется Английским Каналом.

В Центре было огромное количество новых площадей, что привело к интенсивной конкуренции за арендаторов с другими владельцами недвижимости в средней части Манхэттена и в

более отдаленных районах. Здание Крайслера и здание «Эмпайр стейт билдинг», завершенные в начале 1930-х годов, были особенно сильными конкурентами, поскольку находились поблизости, отличались превосходной архитектурой и располагали современными удобствами. На «Эмпайр стейт билдинг» были даже мачты для причаливания дирижаблей!

По мере приближения строительства Рокфеллеровского центра к завершению отец убедил компанию «Стандард ойл оф Нью-Джерси», в которой он по-прежнему был крупнейшим индивидуальным акционером, заключить договор о лизинге всех зданий, которые должны быть построены на исходной площадке. Другие компании и организации, с которыми отец имел тесную связь, также заключили арендные договоры. Например, «Чейз нэшнл бэнк» согласился открыть отделение на условии, что он будет обладать исключительными правами на банковскую деятельность во всем центре на протяжении нескольких лет. Рокфеллеровский фонд, Фонд Спелмана и «Индастриал релэйшнз каун-селорз» — отец был председателем правления каждой из этих организаций — также арендовали в Центре небольшие площади.

Несмотря на трудное начало, Рокфеллеровский центр получил всеобщее признание. Чистые и величественные линии его современных очертаний и декоративный стиль Art Deco плюс его подземные торговые центры, открытые площадки и сады на крышах зданий придавали ему простую красоту и элегантность и действовали на воображение, заставляя молчать даже наиболее строгих критиков.

Рокфеллеровский центр оказался чем-то большим, чем успешное архитектурное решение, — он стал парадигмой городского планирования, известной соблюдением высочайших стандартов безопасности и чистоты при одновременном акценте на творческий дизайн и эстетическую привлекательность. Во многих отношениях он лучше известен и более уважаем в качестве модели городского дизайна сегодня, чем в первое десятилетие после его постройки.

* * *

Хотя Рокфеллеровский центр оказался успешным в эстетическом и архитектурном плане, его финансовая жизнеспособность оставалась под вопросом на протяжении долгих лет. Крупнейшей проблемой, по крайней мере после выхода из Депрессии и возвращения страны к нормальной

экономической жизни, был договор аренды с Колумбийским университетом. Попросту говоря, хотя отец, а позже мои братья и я сам владели зданиями, владельцем земли был университет. Договор об аренде предоставлял Колумбийскому университету необычную степень контроля в отношении обычных видов деловой деятельности — например, типов предприятий, которые могли находиться в Центре, и величине арендной платы, которую можно было взимать. Наиболее важным было то, что договор об аренде запрещал отцу без предварительного согласия Колумбийского университета продавать любое из зданий и все здания вместе, предлагать внешним инвесторам участие во владении или уступать сам договор об аренде любому другому лицу или корпорации. Отец пытался изменить ограничения, налагаемые договором, однако университет всегда отказывал в ответ на его просьбы. По существу, договор держал отца в заложниках, но это также относилось и к следующему поколению нашей семьи. Исходный договор об аренде был заключен на 24 года, до 1952 года, с тремя последующими опционами продолжительностью в 21 год каждый, потенциально на полный срок, немногим менее 100 лет. Правда, конкретные условия аренды, а также сумма оплаты за нее могли быть предметом отдельных переговоров каждый раз, когда надо было продлевать договор.

Наибольшим финансовым бременем для семьи было обязательство выплачивать арендную плату безотносительно к доходу, получаемому от арендаторов. Самая большая финансовая угроза нашей семье была связана с тем, что отец лично гарантировал договор — это обязательство перешло на моих братьев и на меня, когда мы купили акции Центра после Второй мировой войны. Кроме того, было еще несколько неудобных условий. Согласно одному из них отец должен был держать на специальном залоговом счете сумму, равную сумме арендных платежей за три года, инвестированную в казначейские облигации правительства США, которые приносили очень низкий процент прибыли. Согласно другому условию выплата дивидендов ограничивалась до тех пор, пока не выплачен весь исходный долг за Центр, что произошло лишь к 1970 году.

Все это означало, что на протяжении первых пяти десятилетий существования Рокфеллеровского центра семья практически не получала никакой прибыли на сделанные инвестиции, несмотря на то обстоятельство, что мой отец отдал этому проекту свои сердце и душу, а также значительную часть своего состояния.

Рокфеллеровское наследство

Как это ни странно может показаться, я никогда не считал чем-то само собой разумеющимся, что унаследую огромное богатство. Естественно, я знал, что отец был очень богатым человеком, однако также знал, что Депрессия нанесла ущерб его состоянию, как и состоянию всех остальных. Прекрасно помню, как получил письмо от отца во время первого года своей студенческой жизни, в котором он говорил, что если дела пойдут так и дальше, то весьма вероятно, мне придется «зарабатывать себе на жизнь». Хотя, возможно, подобного подхода можно было ожидать от большинства людей, более удивительно то, что такое суждение исходило от одного из богатейших людей в стране.

Я знал, что отец балансирует между многочисленными конкурирующими и даже противоречащими друг другу запросами, проистекающими из его обширных филантропических обязательств, подлежащих выполнению финансовых условий в отношении Рокфеллеровского центра, а также необходимостью обеспечить семью. Отец понимал, что мы нуждаемся в определенной степени экономической независимости, которую он должен был предоставить. Однако он считал, что все мы еще слишком молоды и беспечны, чтобы иметь дело с крупными суммами денег без совета и руководства. *Его собственный* отец не начал передавать ему значительные средства до тех пор, пока ему не исполнилось сорок лет, и, как я уже ранее отмечал, возможно, в исходные намерения деда и не входило желание оставлять ему вообще какую бы то ни было значительную часть состояния. Моя догадка заключается в том, что отец, наверное, предпочел бы подождать еще несколько лет, прежде чем решить, каким образом он осуществит распределение *своего* состояния.

Иронией судьбы является то, что налоговая политика Франклина Д. Рузвельта в отношении богатых убедила отца действовать таким образом, каким он поступил. Резкое увеличение налоговых ставок на дарение и наследство в 1934 году убедило отца, что, если он хочет предоставить нам средства к независимому существованию, у него нет альтернативы. Однако его реальные опасения относительно нашей зрелости и неопытности побудили его создать трастовые фонды с очень строгими ограничениями в отношении доступа к доходу и возможности траты основных сумм для всех бенефициаров.

Исходное намерение отца заключалось в том, чтобы предоставить каждому из его детей небольшой, но постепенно нарастающий доход до тех пор, пока нам не исполнится тридцать

лет. Трастовые фонды были созданы для достижения именно этой цели. До достижения нами 30-летнего возраста весь доход из трастовых фондов, остававшийся после выплат, положенных нам, не реинвестировался, а распределялся среди нескольких заранее названных благотворительных организаций, к которым относились Рокфеллеровский институт и церковь «Риверсайд».

В 1935 году, первом полном календарном году, когда трастовый фонд начал действовать, я получил только 2400 долл., что составляло крошечный процент от гораздо большего дохода.

Этот доход предназначался для оплаты моих расходов на проживание и расходов в университете, помимо обучения — тогда это было 400 долл. в год, которые отец продолжал выплачивать на протяжении остающегося периода моих университетских лет. Иногда я обнаруживал, что наличности мне не хватает, и был вынужден обращаться к отцу с просьбой о предоставлении аванса. Он обычно рассматривал мои просьбы как повод поделиться своей мудростью и опытом.

В одном из писем, написанных мне в 1935 году, он с неодобрением отмечал: «Ты потратил значительно больше за этот период по сравнению с твоим ожидаемым доходом, который, как ты говоришь, представляет собой, конечно, недостаточное финансирование и является ошибкой… Ты несколько огорчил меня в связи с тем, что опять испытываешь финансовые трудности, которые ты, конечно, мог предвидеть. Когда ты получал 1500 долл. в год, трудностей у тебя не было. После прибавки трудности, вероятно, возросли. Старая пословица о том, что человек имеет тенденцию терять голову с растущим благополучием, — это очень правильная пословица. Я надеюсь, что теперь твои финансовые планы будут такими, что они не дадут возможности в будущем считать эту пословицу для тебя справедливой. Сумма в 400 долл. будет выслана сегодня на твой банковский счет».

* * *

В то время, когда были созданы трасты 1934 года, отец проинформировал Лоранса, Уинтропа и меня, что наши трасты будут содержать активы, значительно уступающие тем, которые он создал для матери и наших старших братьев и сестры. Отец направил мне письмо с объяснением его соображений. Оно дает хорошее представление о его чувствах в отношении опасной смеси молодости и денег: «Когда я впервые говорил с тобой относительно этого вопроса, я имел в виду создание трастовых

фондов для трех младших сыновей в тех же размерах, что и для более старших детей. Подумав дополнительно, я пришел к выводу, что поступить так было бы несправедливостью по отношению к вам… Во-первых, поскольку это могло бы привести к тому, что вы окажетесь в положении, когда не будете знать, что делать, поскольку у вас внезапно возникнут тяжелые и относительно новые обязательства… Во-вторых, это… серьезно подорвет возможность постоянного направляющего влияния и совета со стороны отца на протяжении тех лет, когда формируется ваша личность, что является отцовской обязанностью».

Однако когда в 1935 году Конгресс повысил налоговые ставки на дарение и наследство, отцу пришлось изменить свою стратегию. Он нехотя решил, что, если хочет увеличить размеры трастовых фондов для трех своих самых младших детей, это следует сделать сейчас или никогда, и добавил дополнительные активы к нашим фондам, приведя стоимость каждого трастового фонда приблизительно к сумме в 16 млн. долл. Однако прошло еще несколько лет, прежде чем мне сказали о сумме моего трастового фонда.

В середине июня 1935 года отец писал мне незадолго до того, как Дик и я отправились в наше путешествие по Европе:

«Я предпочел бы не предпринимать этого шага сейчас, однако обстоятельства, вероятно, вынуждают меня сделать это. Знание того, как управлять собственностью и мудро обращаться с ней, лучше всего приобретаются при постепенном наращивании опыта. Эта мысль была основной в моем сознании в отношении тех актов дарения, которые я сделал в твою пользу. Я очень верю в тебя. Я знаю, однако, что ты никогда не дашь мне оснований пожалеть об этом.

С любовью отец».

* * *

Мой последний год в колледже был занят написанием дипломной работы по фабианскому социализму, ее название было «Обнищание глазами фабианцев». В ней я указывал на то, что традиционный европейский подход к бедности был основан на христианской концепции покаяния за грехи подаянием милостыни. Акцент делался на преимущества, получаемые в загробной жизни дарителями, а не на выполнение социальных обязательств перед людьми, нуждающимися в этом. Фабианские социалисты под руководством Беатрис Уэбб и Сиднея Уэбба

придерживались противоположной точки зрения. Они рассматривали обеспечение минимального уровня жизни для каждого как фундаментальное право всех граждан и неотъемлемую обязанность государства.

Концепции, выдвинутые Уэббами и другими фабианцами, создали основу для работ сэра Уильяма Бевериджа, который тогда занимал пост директора Лондонской школы экономики, куда я вскоре должен был отправиться для продолжения образования. Сэр Уильям, позже лорд Беверидж, стал одним из основных архитекторов идеи государства всеобщего благосостояния, которая начала завоевывать популярность в Британии в середине 1930-х годов.

Хотя мои студенческие годы подходили к концу, у меня еще не было четкого представления о том, как я хотел бы распорядиться своей жизнью или хотя бы решил, что я буду делать сразу после окончания университета. Я был склонен к тому, чтобы заняться чем-то в международной области, и также думал о чем-то независимом от нашего семейного офиса, поскольку трое моих братьев уже работали там. Известной привлекательностью обладала перспектива аспирантуры в области бизнеса и экономики, однако даже это не было четкой целью. Я ощущал необходимость получить совет от кого-то, кого я уважал и чья собственная жизнь сложилась успешно.

На протяжении нескольких лет я неоднократно восхищался Уильямом Лайоном Макензи Кингом, который стал близким другом отца в результате их совместной работы в период после забастовки в Ладлоу. Позже Кинг возглавил либеральную партию Канады и в 1935 году стал премьер-министром. Он часто останавливался у моих родителей, когда приезжал в Нью-Йорк, и иногда навещал также и Сил-Харбор. Ко мне он всегда выказывал теплые и дружеские чувства, и я чувствовал себя комфортно, разговаривая с ним. Макензи Кинг, которого я знал, вовсе не соответствовал репутации, которой, как я потом узнал, он пользовался в Канаде — репутации железного, соблюдающего со всеми дистанцию человека.

Посоветовавшись с отцом, я написал Кингу, спрашивая его, не мог ли я посетить его в Оттаве, чтобы посоветоваться с ним. Кинг быстро ответил мне, пригласив провести уикенд вместе с ним весной 1936 года. Входе многочасовых обсуждений моих интересов и имеющихся возможностей стало ясно, что для меня наиболее разумна карьера или в области государственного управления, или в сфере международной банковской деятельности. В любом случае, по мнению Кинга, мне было бы целесообразно получить степень доктора экономики — многими

годами раньше он сам прошел этот путь. Это не только дало бы хорошую подготовку в той сфере, которая полезна как для государственного управления, так и для банковской деятельности, но также позволило бы мне завоевать большее доверие со стороны людей, которые в противоположном случае могли бы полагать, что любая должность, которую я займу, обусловлена главным образом влиянием моей семьи.

Аргументы Кинга были убедительными, и я решил остаться в Гарварде еще на один год для аспирантской подготовки и начать изучение экономики под руководством знаменитого австрийского экономиста Йозефа А. Шумпетера. В мои планы на следующий год входило обучение в Лондонской школе экономики, после чего я планировал завершение своей подготовки в Чикагском университете, с тем чтобы по возможности расширить свой кругозор. Время, проведенное в трех университетах, дало бы мне возможность общаться с ведущими экономистами мира.

Кейнс, Хайек, Фридман

В середине сентября 1936 года Дик Гилдер и я участвовали в съезде Республиканской партии в Кливленде и наблюдали за выдвижением губернатора Альфреда Лэндона из Канзаса — безнадежного кандидата в президентской гонке с необыкновенно популярным президентом Франклином Д. Рузвельтом. С 1850-х годов моя семья поддерживала Республиканскую партию — дед говорил мне, что он голосовал за Авраама Линкольна в 1860 году, и я тоже считал себя республиканцем. Кадры партии выражали пессимизм в отношении имевшихся у них шансов. Существовал глубокий раскол между прогрессистами, которые возражали против нового курса, однако считали, что правительство может играть определенную роль в экономической жизни страны, и консерваторами, убежденными, что в Соединенных Штатах происходит большевистская революция и необходимо вернуться к миру свободного предпринимательства XIX века.

По завершении съезда Дик и я вернулись в Кембридж и вновь поселились в наших прежних комнатах в Элиот-хаус. Дик поступил в Гарвардскую школу бизнеса, а я не без некоторого трепета начал непростой курс аспирантской подготовки по экономике.

Вскоре я понял, что принял правильное решение. Я начал обучение в аспирантуре как раз в тот момент, когда спорные идеи Джона Мэйнарда Кейнса по поводу вмешательства государства с целью стимулирования экономической активности спровоцировали жаркие дебаты как среди экономистов, так и в более широком плане.

На протяжении этого года самое серьезное влияние на меня оказал Йозеф А. Шумпетер. По существу, его фундаментальный курс экономической теории был одним из важнейших интеллектуальных событий в ходе моей аспирантской подготовки. Шумпетер уже считался одним из ведущих экономистов мира. Он принимал активное участие в политической жизни Австрии и недолгое время был министром финансов в 1919 году. В течение какого-то периода в 1920-е годы он руководил частным банком в Вене. Он приехал в Гарвард в 1932 году, и когда я встретился с ним осенью 1936 года, ему было около 55 лет.

Шумпетера больше всего занимала проблема роли предпринимателя в процессе экономического развития, и в середине 1930-х годов он стал одним из основных выразителей неоклассической экономической мысли. Однако он не был просто

защитником старого порядка, соглашаясь с Кейнсом, что необходимо предпринять какие-то меры, чтобы справиться с беспрецедентным уровнем безработицы, характерным для периода Депрессии, а также с политической и социальной нестабильностью, вызванной этой безработицей. Вместе с тем он отвергал центральный элемент теории Кейнса о том, что без вмешательства правительства в капиталистической экономике появляются продолжительные периоды массовой безработицы и сниженного уровня экономической активности.

Шумпетер опасался, что кейнсианство навсегда заменит нормальное и здоровое функционирование рынка государственным контролем. Он был весьма встревожен тем влиянием, которое эти «неортодоксальные» кейнсианские идеи оказывали на бюджетную, налоговую и денежно-кредитную политику в ряде западных стран, включая Соединенные Штаты.

Находившийся в прекрасной форме, элегантный, с аристократическими манерами Шумпетер в молодые годы увлекался конным спортом, а также был большим поклонником женского пола и, по слухам, у него были многочисленные и красивые романы. Однажды он сказал студентам, что в жизни у него было три цели: стать величайшим экономистом, величайшим любовником и величайшим жокеем своего поколения, однако чувствовал, что еще не реализовал эти желания, по крайней мере в отношении лошадей! В отличие от большинства профессоров Гарварда, он стильно одевался в хорошо сшитые костюмы, а в кармане его пиджака всегда был шелковый платок. Появляясь в аудитории так, как будто необыкновенно спешит, бросал пальто на кресло, доставал платок из кармана, взмахивал им по направлению к аудитории, потом сворачивал и тщательно вытирал лоб и верхнюю часть начинающей лысеть головы, прежде чем сказать со своим тяжелым немецким акцентом «Дамы и господа, давайте начнем»…

* * *

Поскольку первый год моей аспирантской подготовки прошел хорошо, я решил продолжить ее в Лондонской школе экономики и политических наук, которую обычно называли ЛШЭ. Для этого я нашел себе хорошего компаньона. На протяжении аспирантского года, проведенного в Гарварде, я познакомился с Биллом Уотерсом, также жившим в Элиот-хаус (его отец владел производственной компанией в Миннеаполисе). Я узнал, что Билл

также планировал провести следующий год в ЛШЭ. Мы подружились и решили жить в Лондоне вместе.

В вечер накануне нашего отплытия из Нью-Йорка в конце 1937 года несколько друзей устроили нам прощальную вечеринку в ресторане «Джиованни». Устроители включали Бенджи Франклина, Дика Гилдера, а также Маргарет (Пегги) Мак-Грат, молодую девушку, компания которой уже давно доставляла мне удовольствие, но я по-прежнему считал, что это не более чем дружба. Билл сидел за столом рядом с Пегги и был сильно увлечен ею. После того как мы перебрались в нашу каюту на пароходе «Британик», он спросил: «Чего же ты ждешь? Почему ты не женишься на Пегги?». Я был более чем удивлен, однако эта мысль почему-то задела чувствительную струну. После прибытия в Лондон я написал Пегги и, к моему восхищению, получил быстрый ответ. Этот скромный старт был началом тех отношений, которые значили для меня все на протяжении последующих шести десятилетий.

Связи моего отца с ЛШЭ (Мемориальный фонд Лоры Спелман Рокфеллер и Рокфеллеровский фонд давали ЛШЭ значительные субсидии на протяжении ряда лет) помогли решить проблему нахождения жилья в Лондоне. Отец знал сэра Уильяма Бевериджа, директора ЛШЭ, который выходил на пенсию с тем, чтобы стать главой «Юниверсити колледж» в Оксфорде. Сэр Уильям, которому я написал по совету отца, предложил снять его квартиру по адресу Элм-Корт в Миддл-Темпл, находящемся внутри древних стен Лондонского Сити между мостом Блэкфрайерс-бридж и Флит-стрит.

Это давало нам редкую возможность жить в сердце Лондона, в десяти минутах ходьбы от ЛШЭ, в одном из немногих зданий эпохи королевы Елизаветы, которые уцелели при большом пожаре Лондона в 1666 году. Квартира была совсем небольшая, однако в ней были две спальни, столовая, гостиная и кухня. Лучше всего было то, что сэр Уильям оставил нам свою прачку Лейли, которая согласилась готовить для нас, а также наводить порядок в наших комнатах. По существу, она делала для нас все *(за исключением* стирки нашего белья!). Лейли была абсолютным сокровищем, ее присутствие позволило Биллу и мне принимать гостей и жить очень комфортно.

К сожалению, близкая связь с сэром Уильямом в некоторых отношениях затруднила мою жизнь. Как я писал своим родителям, сэр Уильям «определенно принадлежит прошлому, и его не слишком любит подавляющее большинство персонала… Большая часть этих проблем, вероятно, возникает в результате мелкой ревности и политиканства в учебном заведении. Тем не

менее, остается фактом, что на меня смотрят несколько скептически из-за того, что я являюсь его таким близким другом».

Это был не последний случай, когда я навлекал на себя подозрения из-за дружбы с привилегированными людьми или людьми, вызывающими к себе неоднозначное отношение.

* * *

Экономисты ЛШЭ были значительно более консервативными, чем остальная часть профессорско-преподавательского состава. По существу, они представляли собой основной существовавший в Англии центр оппозиции Кейнсу и его кембриджской школе экономики, проповедовавшей государственное вмешательство в хозяйственную жизнь.

Моим куратором на протяжении того года был Фридрих фон Хайек, известный австрийский экономист, который в 1974 году получил Нобелевскую премию за работу о деньгах, бизнес-цикле и теории капитала, выполненную в 1920-х и 1930-х годах. Подобно Шумпетеру Хайек делал основной упор на рынок, считая, что с ходом времени даже при наличии многочисленных несовершенных элементов он обеспечивает самые надежные способы эффективного распределения ресурсов и обеспечения здорового экономического роста. Хайек также полагал, что государство должно играть определяющую роль, создавая правила и являясь арбитром и гарантом справедливого и беспристрастного социального порядка, а не владельцем экономических ресурсов или арбитром рынков.

Когда я впервые встретил Хайека, ему было ближе к 40. Безусловно, блестящий, он, однако, не обладал искрой и харизмой Шумпетера. Был скучным лектором, очень немецким по своему характеру и занудным. Его писания отличались многословием, и их практически невозможно было читать или, по крайней мере, невозможно не засыпать по время чтения. Тем не менее, я обнаружил, что я сам, в общем и целом, соглашаюсь с его базовой экономической философией. В личном плане Хайек был добродушным человеком, которого я очень уважал. Я вспоминаю, как он неоднократно вынимал из своего бумажника смятую с надорванными краями бумажку с перечнем остающихся «либеральных экономистов». Печально смотрел на нее и вздыхал. Он был убежден, что перечень быстро сокращается, поскольку пожилые сторонники свободного рынка умирали, а большинство новых экономистов следовало новой кейнсианской моде. Я уверен, что Хайек, умерший в 1992 году в возрасте 93 лет,

оказался немало обрадован возвратом поддержки рыночной идеологии со стороны большинства экономистов и многих политических лидеров в 1980-х годах. К сожалению, у меня никогда не было возможности обсудить этот вопрос с ним и узнать, не составил ли он новый и более длинный список.

Моим любимым преподавателем в ЛШЭ был Лайонел Роббинс, позже ставший бароном Роббинсом из Клэр-маркет, который занял пост руководителя отделения экономики в год моего приезда. На этой стадии своей карьеры Роббинс был твердым сторонником рынка и убежденным противником государственного вмешательства. Однако гораздо менее догматичный и более эклектичный, чем большинство других экономистов неоклассического плана, которых я встречал в то время, делал упор на логику и здравую аргументацию, предпочитая их недавно возникшей моде на эконометрику. Он часто говорил, что необходимо проводить разграничение между тем, что *фактически* происходит в реальной экономике, и тем, что мы *ждем* от нее.

На протяжении 1930-х годов Роббинс имел стычки с Кейнсом по поводу целого ряда ключевых политических и экономических вопросов. Роббинс и Кейнс впервые сцепились в 1931 году, будучи членами правительственного консультативного комитета, занимавшегося проблемой безработицы. Кейнс продвигал свои идеи относительно спроса — государственные работы, сокращение налогов и затрат, приводящих к дефициту, — которым Роббинс с успехом оппонировал. Позже, однако, Роббинс присоединился к тем, кто выступал в пользу повышения роли государства в управлении экономической жизнью, называя свои ранние расхождения с Кейнсом «самой большой ошибкой моей профессиональной карьеры».

Роббинс говорил и писал по-английски с необыкновенной элегантностью и стилем. После войны его интерес к искусству начал доминировать над экономикой и он стал председателем Национальной галереи и директором Королевской оперы. Лайонел был одним из наиболее широких и образованных людей, которых я когда-либо знал, и я ценил эту дружбу вплоть до его смерти в 1984 году.

* * *

После года, проведенного в Лондоне, я был рад возвращению в Соединенные Штаты для завершения своей аспирантской подготовки в Чикагском университете.

Чикагская «школа экономики» прославилась и заслужила спорную известность за неуклонную защиту концепции рынка и сильную поддержку концепции монетаризма. Эти идеи тесно связаны с именем Милтона Фридмана, чьи взгляды, как считается, символизируют Чикагскую школу, доктрина которой утверждает, что правительство вообще не должно вмешиваться в функционирование рынка и естественный механизм ценообразования. Фридман также считает, что предприятия должны заниматься исключительно оптимизацией прибыли и не должны отвлекаться на участие в прочих видах деятельности, которые связаны с «социальной ответственностью».

Хотя Фридман позже стал сотрудником профессоров Найта и Вайнера на факультете экономики, я не сомневаюсь в том, что они возражали бы против их причисления к членам Чикагской школы в узком современном смысле этого слова. Они оба предпочитали «невидимую руку рынка» по сравнению с вмешательством государства в качестве наилучшего способа для поддержания экономического роста, однако я полагаю, что они выступали бы против безапелляционного фридмановского отрицания социальной ответственности корпораций.

Фрэнк Найт занимает уважаемое положение среди экономистов мира. Его самая известная книга под названием «*Риск, неопределенность и прибыль*» необычна в том отношении, что он настаивает на включении этических соображений в процесс экономического анализа. Тщательно продуманные вопросы, которые он ставит в своих книгах и лекциях, с тем, чтобы выяснить моральную приемлемость экономической догмы, вызвали много горячих дебатов.

Найт сомневался в утверждениях планировщиков «нового курса», что рост принуждающей власти правительства автоматически приведет к увеличению благосостояния и счастья людей. В то же время Найт критиковал тех, которые говорили только о таких сторонах капитализма, как эффективность, не признавая моральных проблем, связанных с очевидными провалами попыток существующей системы решить важные социальные проблемы.

Джекоб Вайнер был больше всего известен своими теоретическими работами по проблемам международной торговли. Подобно Хаберлеру в Гарварде Вайнер выступал как защитник свободной и беспрепятственной торговли в качестве средства, вызывающего экономический рост. Как преподаватель Вайнер был известен своим жестким и требовательным поведением по отношению к студентам. Будучи логически мыслящим и острым человеком, он не терпел студентов, которые

не отвечали его требованиям. Был знаменит тем, что выгонял их из группы, если они два или три раза подряд не могли найти правильного ответа. Попросту говорил: «Вы не дотягиваете до необходимого уровня, до свидания!», и на этом все кончалось. В моем случае, однако, он всегда был дружелюбным и хотел помочь, когда я консультировался с ним в отношении своей диссертации. Может быть, мне повезло в том отношении, что я просто пользовался его советами и не был членом его регулярных аспирантских семинаров.

Оскар Ланге был менее признанным экономистом, чем Найт или Вайнер, однако он добавил иную и важную перспективу для моей диссертации. Ланге был социалистом и ведущим выразителем идей рыночного социализма. Его книга «Экономическая теория социализма» ставила своей задачей продемонстрировать, что понятие «рыночный социализм» не представляло собой противоречия в отношении терминов, и что рыночный социализм мог быть гораздо более эффективным, чем капитализм, основанный на свободном предпринимательстве. Ясно, что эта концепция никогда не нашла подтверждения в реальной жизни, однако доводы Ланге обладали элегантностью.

Ланге был одним из большой группы ученых-эмигрантов, которые приехали в Соединенные Штаты с помощью Рокфеллеровского фонда на протяжении 1930-х годов, бежав от политического и религиозного преследования в Европе. Чикагский университет пригласил Ланге, ценя его способности в области математической статистики и знания кейнсианской экономики. Ланге стал гражданином США в 1942 году.

После войны Ланге восстановил свое польское гражданство и стал послом в Организации Объединенных Наций. Позже он занимал ряд постов в правительстве Польши, которая тогда во все большей степени оказывалась под властью коммунистов. Ланге был добрым, тонким и необыкновенно приятным человеком, а не демагогом, вроде Ласки. Мне кажется, что он вернулся в Польшу скорее из чувства патриотического долга, чем потому, что был убежденным марксистом. Я встречал Ланге несколько раз в ООН после войны, и было ясно, что он был надорванным и несчастным человеком.

Размышления по поводу простоев и потерь

Тема моей диссертации «Неиспользованные ресурсы и экономические потери» касалась одного из аспектов гораздо более широкой проблемы: что более целесообразно — ориентация главным образом на рыночные силы или на государственное вмешательство для внесения коррективов в необычно высокий уровень безработицы и неполное использование индустриального потенциала в период Великой депрессии. Хайек и экономисты неоклассического направления верили в рыночные силы, в то время как Кейнс и многие другие считали, что только государственное вмешательство, включающее дефицитное финансирование (или «подкачку воды в насос»), наряду с фундаментальным экономическим реструктурированием могли бы вернуть Соединенные Штаты и другие страны с развитой экономикой к полной занятости и процветанию.

Более узкий аспект этих дебатов, который я исследовал, заключался в проблеме использования индустриальных мощностей — этот вопрос до 1930-х годов не получал достаточного внимания экономистов. К этому времени крупные индустриальные фирмы — автомобильные заводы, сталеплавильные предприятия и подобные им, на которых работали тысячи рабочих, были доминирующей чертой американского экономического ландшафта. В результате Депрессии многие из этих заводов простаивали или работали с использованием лишь незначительной доли своих мощностей. Для многих такая ситуация выглядела как расточительная (связанная с непроизводительными затратами) в том смысле, что фабрики не использовались, в то время как огромные массы людей были безработными и испытывали огромные трудности. Многие считали, что направление государственных фондов в экономику через организацию общественных работ или прямые выплаты безработным увеличили бы уровень национального дохода и стимулировали активность в частном секторе, что, в свою очередь, привело бы к использованию простаивающих мощностей и повышению занятости. Конкретный вопрос, на который я обратил свое внимание, заключался в том, был ли неиспользуемый потенциал простаивающих предприятий действительно непроизводительной затратой в том смысле, который выдвигался многими экономистами.

Как Гувер, так и Рузвельт косвенно направляли деньги в

экономику, увеличивая годовой дефицит бюджета. Даже когда в 1930-х годах условия стали медленно улучшаться, в стране оставалось значительное и, казалось бы, неизменное количество безработных, а значительный процент промышленных предприятий продолжал простаивать. Экономисты пытались найти причины этой ситуации и предлагали широкий набор средств для ее исправления. Я обнаружил, что многие из таких исследований оказались не в состоянии четко определить исходные понятия, и их выводы могли быть использованы для оправдания неуместных и неразумных бюджетно-налоговых мер и политики регулирования.

Например, Брукингский институт опубликовал в середине 1930-х годов серию аналитических исследований, поддерживая вариант постоянного государственного вмешательства. В одной из работ говорилось, что «недостаточное потребление является постоянной болезнью, характерной для современной формы промышленной организации», и что неспособность в полной степени использовать все ресурсы является не только расточительной, но и неизбежной чертой нашей экономической системы. Предлагаемым решением была постоянная программа общественных работ, снижение ограничений на кредитование и более значительная роль государства в планировании экономической деятельности.

Менее завуалированным, как мне думалось, было объяснение неспособности достижения идеала полного и непрерывного использования предприятий «глупость и отсутствие предвидения у предпринимателей». Тогда, если бизнесменам нельзя было доверять в отношении разумного планирования, эту роль должны были принять на себя другие.

* * *

Заявления, подобные этому, заставили меня глубже взглянуть на экономическое и моральное значение потерь и на вопрос о том, при каких обстоятельствах неиспользуемые мощности действительно приносят потери. Я обнаружил, что в основе этих аргументов было неразумное и ошибочное положение, в соответствии с которым простой и потери считались синонимами. По существу, они такими не являются. Например, если закрытие фабрики обусловлено изменениями вкусов и технологий, а не недостаточным спросом, то *повторное открытие* такой фабрики было бы экономически расточительным. Еще важнее то, что большинство таких исследований предполагало, что главной

причиной работы не на полную мощность или простоя — и в результате этого высокой безработицы и малого дохода как в хорошие, так и в плохие времена — были эгоистические решения предпринимателей и управляющих корпорациями, нацеленные на поддержание производства на низком уровне для сохранения высоких цен и получения больших прибылей.

Я посчитал этот аргумент абсурдным и противоречащим здравому смыслу. Существует много причин, чтобы бизнесмен принял решение о *неиспользовании* части имеющегося у него производственного потенциала. Это могут быть трудности в закупке материалов, сезонные колебания спроса, высокие налоги, избыточное регулирование или даже неправильная оценка сигналов рынка. Если фабрику закрывают из-за изменившейся технологии или изменившегося вкуса потребителей, то часто выгоднее ее закрыть и построить новую, чем продолжать ее работу.

Я пришел к заключению, что неиспользование экономического ресурса как такового не является свидетельством расточительности. В терминах практической политики это означает, что ссылка на наличие простаивающих фабрик в качестве оправдания политики государственного вмешательства может привести к неправильным действиям и контрпродуктивным результатам. С другой стороны, я также ясно дал понять, что в экстремальных обстоятельствах, например в условиях экономического спада, резко снижающего совокупный спрос, «заправка насоса» представляла собой не только оправданную, но и необходимую меру.

В то время мои соображения относительно того, каким образом и почему бизнесмены принимают решения, были в значительной степени сформированы экономистами, у которых я учился. Перечитывая свою диссертацию сегодня, прихожу к выводу, что я, несомненно, находился под сильным влиянием не только Шумпетера, Хайека и Найта, но также и моего деда.

Обсуждая поведение таких бизнесменов, как он, я указывал, что те, кто считает, что мотивами предпринимательства является исключительно желание «добиться максимальной прибыли», совершают ошибку. Конечно, желание заработать деньги является одним из важных аспектов мотивации, однако существуют и другие, часто не менее важные. Как я писал в своей диссертации, «предпринимательство одновременно предоставляет возможности удовлетворения творческого инстинкта человека, его жажды власти и страсти к игре… Было бы вводящим в заблуждение упрощением игнорировать тот факт, что интерес к процессу достижения результата является целью для многих, считающих

получение прибыли более или менее ценным попутным продуктом».

Иными словами, часть радости предпринимательства заключается в том, чтобы решить поставленную задачу, достичь важные цели и создать нечто, обладающее постоянством и ценностью, простирающимися значительно дальше. Я высказал мысль, что помимо мотивации, связанной с прибылью и личным самовыражением, бизнесмены принимают решение не только на основании изменений в балансовой ведомости и дохода, но и исходя из нужд работающих и общества в более широком плане.

Вероятно, дед согласился бы с этими положениями. Мотив, связанный с прибылью, обеспечивает дисциплину достижения цели, однако индивидуальные задачи формируются более широким общественным контекстом и имеют смысл и ценность, если только они охватывают и отражают нужды и цели общества в более широком плане. Я пытался провести эти принципы в жизнь во время собственной деловой карьеры.

Я посвятил приблизительно шесть месяцев своего времени практически полностью работе над проектом и завершил диссертацию в апреле 1940 года. Все еще помню, как вложил завершенную рукопись в конверты и отправил их профессорам Найту, Вайнеру и Ланге. Как и каждый автор, беспокоился по поводу реакции своих читателей, однако был убежден, что провел хорошую и доброкачественную работу. Комитет по оценке согласился, и четырьмя месяцами позже я получил докторскую степень.

Секретарь мэра за «доллар в год»

После того как диссертация была завершена и докторская степень получена, настало время подумать о карьере. У меня не было четкого представления о том, чем бы я хотел заняться, однако я знал, что мне не слишком интересно идти в наш семейный офис, где уже работали Джон, Нельсон и Лоранс.

Когда я был в Чикаго, Билл Бентон и Бердсли Рамл рассказали мне об Анне Розенберг, консультанте по трудовым вопросам и связям с общественностью, у которой были хорошие контакты с ведущими политическими лидерами, включая президента Рузвельта, губернатора Нью-Йорка Герберта Лемона и мэра Фиорелло Ла Гуардиа. Бентон обратился к Анне и рассказал ей о моем интересе к государственной службе. После нашей встречи Анна предложила, чтобы я находил свободные дни во время работы над диссертацией с целью познакомиться с различными сторонами работы муниципалитета Нью-Йорка.

Она организовала мои визиты в ряд учреждений города, включая муниципальный ночлежный дом и кухню для бедных.

В другой раз я провел день вместе с судьей по делам несовершеннолетних, когда он разбирал случаи правонарушений, совершенных подростками.

Этот опыт повысил мой интерес к государственной службе, и когда Анна предложила, что мне может быть интересно поработать с мэром Ла Гуардиа, я сразу согласился. Анна провела всю необходимую подготовительную работу, и 1 мая 1940 г. я явился в Сити-холл, чтобы начать работать в качестве секретаря мэра за «доллар в год».

Мне выделили большой кабинет, который был отделен от более роскошных помещений мэра маленькой комнатой, в которой сидели две его стенографистки. В силу своих обязанностей я входил в кабинет Ла Гуардиа и выходил из него раз десять в день, а также присутствовал на многочисленных конференциях и встречах, которые часто носили дискуссионный и жаркий характер. Я также писал проекты ответов на десятки ежедневно приходивших писем. Диктовал ответы стенографистке и отсылал их мэру на подпись. Ла Гуардиа оказался удовлетворенным моими усилиями и в большинстве случаев подписывал составленные мной ответы, не внося никаких изменений.

* * *

Ла Гуардиа, известный также под прозвищем «Маленький цветок», обладал взрывным темпераментом, хотя он мог включать и выключать этот темперамент по своей воле. Включал он его часто. Сидя в своем кабинете, отвечая на переписку или разговаривая с бруклинским торговцем, который жаловался на то, что фонарный столб перед его магазином является слишком высоким, я мог иногда внезапно услышать, как мэр швыряет что-то на стол и орет дрожащему подчиненному: «Идиот! Как я могу управлять городом, работая с такими бестолковыми?». Такая тирада могла продолжаться несколько минут, после чего я мог видеть объект его ярости, который тихонько выскальзывал из кабинета.

Члены муниципального совета, которые руководили работой департаментов правительства города, не были исключением. Один из них, Уильям Феллоус Морган (мл.), глава комиссии по рыночным вопросам, происходил из старой нью-йоркской семьи и принял предложение Ла Гуардиа о назначении на должность из чувства гражданского долга. Однако когда Ла Гуардиа получил жалобу на департамент Феллоуса, он вызвал его к себе в кабинет и оскорблял его такими же безобразными выражениями, которые он использовал и для всех остальных. Несчастный Феллоус молча сидел, сжавшись и дрожа от смеси стыда, гнева и ужаса.

Ла Гуардиа был жесток также и со своими секретаршами. Эти женщины работали долгие рабочие дни и были полностью преданы ему, однако в конце дня, если мэр обнаруживал опечатку в письме или что-то в этом роде, он безжалостно бранил их до тех пор, пока они не начинали плакать.

Несмотря на его отрицательные черты, Ла Гуардиа был человеком, производившим глубокое впечатление, и необыкновенным политиком. Он, безусловно, был самым лучшим мэром, которого видел Нью-Йорк на протяжении моей жизни, по крайней мере до тех пор, пока не появился Руди Джулиани.

Необходимо признать, что если Ла Гуардиа и был нетерпеливым и вспыльчивым, была масса причин для того, чтобы быть нетерпеливым. Он производил чистку в городе, правительство которого стало синонимом коррупции. Несколькими годами раньше печально известный Джеймс (Джимми) Уокер позволил взяточничеству достичь новых высот расцвета и артистизма. Большинство сотрудников городской администрации считало, что их продвижение по службе может быть достигнуто, только выплатив взятку нужному человеку. Грабежи, вымогательства, убийства и проституция процветали, в то время как судьям платили, чтобы они не замечали всего этого.

Мэру Ла Гуардиа удалось очистить Нью-Йорк за счет силы его

личности и силы его характера. Когда он кричал на людей, причинами этого были бесстыдная коррупция, неэффективность или глупость.

Он выкладывался сам и ожидал этого же от людей вокруг себя. Не колебался вызвать человека среди ночи, потребовать, чтобы тот уже на следующий день к определенному часу подготовил то, что было необходимо.

Он также любил показной блеск. Его огромный семиместный лимузин «Крайслер» был оборудован мигалкой, сиреной и полицейской радиосвязью для получения информации о всех серьезных происшествиях и пожарах в городе. Если он слышал о пожаре, то менял свои планы и направлялся к месту происшествия, надевал каску и начинал командовать. Он был настолько колоритным, что пожарники не спорили с ним, а жители Нью-Йорка и газеты любили его за это. Ла Гуардиа мог также быть и героическим. Однажды он помог спасти пожарника, который оказался зажатым под горящей балкой. Он проявлял глубокий личный интерес к каждому аспекту жизни города, иногда даже останавливая превышающих скорость автомобилистов и читая им нотацию на тему о безопасном вождении.

Его «Крайслер» представлял собой передвижной офис. Нередко он захватывал меня, уезжая из здания муниципалитета, с тем чтобы я ехал вместе с ним для редактирования его переписки или чтобы обсудить проект, представлявший для него интерес. Мы проводили время, погруженные в обсуждение деловых вопросов, после чего он выскакивал из машины, когда мы приезжали на место следующей запланированной встречи, и без всякой подготовки — иногда я сомневался, что он знал, куда он направляется, до тех пор, пока не оказывался на месте, — произносил речь, идеально соответствующую тому, что ожидала аудитория. И он был *искренним*, но не той лживой искренностью, которая является товаром у столь многих политиков. Ла Гуардиа действительно был человеком веры, и это было видно.

Я вспоминаю, как сопровождал мэра на открытие нового объекта Департамента коммунальных услуг где-то в Бруклине; объект был построен на деньги, предоставленные федеральным правительством. Аудитория состояла из учеников местной школы. Я точно знаю, что он понятия не имел, что ему предстоит в тот день выступать перед детьми. Однако он начал с описания полезности деятельности Управления общественных работ и ее роли в создании рабочих мест во время Депрессии, далее говорил о Департаменте коммунальных услуг и огромной важности его работы для жизни города. Потом гладко перешел к восхвалению

демократии, в осуществлении которой Департамент коммунальных услуг занимал, несомненно, существенное место, и затем — к самой Америке. Дети слушали, как зачарованные. Я уверен, что все работники коммунального хозяйства чувствовали себя героями. К концу этой речи у меня в глазах стояли слезы. Все это был экспромт, однако он пришел из сердца Ла Гуардиа и поэтому произвел такое воздействие.

* * *

На протяжении полутора лет работы с мэром моим самым большим проектом был проект аренды коммерческой площади в аэропорту Ла Гуардиа, который открылся в 1939 году. Аэропорт был предметом радости и гордости мэра, он хотел, чтобы в экономическом плане аэропорт стал самоокупаемым.

Основной терминал строился по проекту без включения коммерческих площадей, сдаваемых в аренду, — упущение, которое делало достижение цели мэра трудной задачей. Архитектор Уильям А. Делано и я вместе нашли площади, где можно было бы расположить магазины и витрины, после чего я занялся вопросами сдачи их в аренду. Я оказался довольно хорошим торговцем. Фирма Картье взяла небольшую площадь в конце изогнутой лестницы для ювелирного киоска, а другие помещения я продал цветочному магазину, банку, галантерейному киоску, брокерской конторе и парикмахерской.

В 1940 году самолеты все еще были новинкой, и аэропорт ежедневно посещали тысячи людей, просто чтобы посмотреть, как садятся и взлетают самолеты. Мы устроили наблюдательную платформу на балконе, выходящем на взлетно-посадочные полосы, и стали брать умеренную цену за доступ.

Эта платформа «Скайуок» стала немедленно пользоваться успехом и приносила почти 100 тыс. долл. в год…

К концу лета 1941 года вступление Америки в войну в Европе или в конфликт с Японией становились все более реальными. Оборонные затраты резко возросли в середине 1940 года после падения Франции как для того, чтобы повысить нашу собственную «готовность», так и для того, чтобы снабдить британцев (а позже — русских) вооружениями и другими материалами.

Государственные контракты на все мыслимые предметы, от танков до шоколада, способствовали конверсии старых фабрик для новых областей применения и стимулировали строительство новых фабрик по всей стране. Скорость, с которой все это

осуществлялось, породила ряд неожиданных проблем: недостаточность медицинских учреждений, отсутствие жилья для работающих в военной промышленности, трудности с местными ресурсами воды и продовольствия и перегруженность школ. Для того чтобы справиться с многочисленными проблемами, администрация Рузвельта создала Отдел здравоохранения и социального обеспечения в условиях военного времени, сокращенно ОЗСОВ (ODHWS) — еще одно из сотен «алфавитных управлений», существовавших в то время. По всей стране создавались региональные отделения ОЗСОВ, и Рузвельт попросил Анну Розенберг возглавить эти службы в нью-йоркском регионе.

Анна часто бывала в муниципалитете и однажды зашла в мой кабинет, сказав, что, возможно, пришло время принять участие в усилиях по «готовности» и поработать с ней в качестве помощника регионального директора ОЗСОВ. Выбор времени казался мне удачным. Мне нравилось работать у Ла Гуардиа, и я много узнал о функционировании муниципалитета, однако полтора года показались достаточно длинным сроком. Работа, которую мне предложила Анна, предполагала получение зарплаты, и я считал, что она даст мне административный опыт, которого никогда не имел, работая у Ла Гуардиа.

Анна назначила меня ответственным за большую территорию в западной части штата Нью-Йорк. Компании, открывавшие там фабрики, сталкивались с рядом проблем, однако наиболее острой из них была проблема жилья для рабочих. В конце периода депрессии люди по-прежнему не возражали переезжать на большие расстояния для того, чтобы найти хорошую работу, но жилья во многих небольших городах и поселках вдоль реки Святого Лаврентия и канадской границы — таких, как Уотертаун, Массина и Огденсберг, — было недостаточно для прибывающих туда людей. Я проводил большую часть времени в роли посредника между нетерпеливыми бизнесменами, измотанными местными чиновниками и федеральными бюрократами, контролировавшими фонды, необходимые для строительства жилья. Я научился вести переговоры и справляться с повседневными неожиданностями.

Менее чем через три месяца после того, как я занял эту должность, японцы атаковали Перл-Харбор.

Война

В начале войны моя жена Пегги только что родила нашего первенца Дэвида-младшего, и ей было нелегко адаптироваться к жизни в семье Рокфеллеров. Были у меня и сомнения относительно способности служить в армии. Я убеждал себя, что моя работа, связанная с военным производством, освобождает от действительной службы в армии. Конечно, Анна Розенберг могла позвонить куда надо, если я попросил бы ее об этом.

Меня отнесли к разряду III-A из-за наличия иждивенцев, а это означало, что в течение какого-то времени я не буду подлежать призыву. Поэтому посчитал, что необходимости в немедленном решении нет.

И такой необходимости не было до тех пор, пока у меня не произошел тревожный разговор с мамой в ее гостиной в доме на Парк авеню, 740. Мои родители жили недалеко от нас, и я несколько раз в неделю заходил к ним. Однажды вечером мать заговорила о войне. Она с давних времен была пацифисткой и до Перл-Харбора считала, что Соединенные Штаты должны оставаться нейтральными. В то же время к концу 1930-х годов мать прониклась убеждением, что Гитлер и его союзники представляют серьезнейшую угрозу для Соединенных Штатов, и даже более того, для самых главных ценностей западной цивилизации. Ее доктор позже рассказывал мне, что когда перед нацистской военной машиной падала каждая из фишек домино — Австрия, Чехословакия, Польша и Франция, — у матери наблюдались тяжелые психосоматические реакции, она становилась чрезвычайно тревожной и физически больной.

Нет сомнений, что и наша беседа далась матери нелегко. Она спокойно, но твердо высказала свою точку зрения, что Соединенные Штаты должны будут сражаться, чтобы защитить наш образ жизни, и что мужчины, годные для службы, должны исполнить свою роль, записавшись в армию. Они не должны дожидаться призыва. Это было их долгом. Помню, как она сказала это слово: тихо, но выразительно. Я был поражен не потому, что она, казалось, изменила свое мнение относительно войны, а потому, что говорила мне: пришло время сражаться и, возможно, погибнуть в сражениях. Это встревожило меня и, очевидно, было также нелегким и для матери. Я знал, что мать была права и что я жил в иллюзиях. Обсудил этот вопрос с Пегги, и она согласилась.

В середине марта 1942 года я записался в армию в качестве рядового, хотя отец мог использовать свое влияние, чтобы я получил офицерское звание.

* * *

Вскоре после завершения базовой подготовки я получил свои нашивки капрала и был приписан к службе контрразведки на Говернорс Айленд. В августе я был направлен в Вашингтон для включения в специальную группу подготовки контрразведчиков для работы на Ближнем Востоке. В течение двух недель мы встречались в подвале незаметного государственного здания; ходили слухи, что в ближайшем будущем мы будем направлены в Каир.

В то время как я ожидал приказов, полковник Таунсенд Херд из командования разведки США попросил о моем переводе в его часть, которая вот-вот должна была быть направлена в Майами.

Признаюсь, это оказалось приятным сюрпризом. Как бы то ни было, я не мог видеть себя в качестве «секретного агента» в каирских барах. Перевод состоялся, и в начале осени я явился для прохождения службы в Майами-Бич, где ко мне присоединились Пегги и маленький Дэвид. Мы сняли небольшой дом на острове Ла-Горс, и каждый день я ездил на работу на велосипеде. Мои обязанности не были особенно впечатляющими или важными — я был курьером и нес караульную службу.

После нескольких месяцев, проведенных во Флориде, я попросил разрешение полковника Херда подать заявление в школу кандидатов в офицеры. Он сказал мне, что конкурс очень трудный, но наилучшие шансы быть быстро принятым состоят в том, чтобы подать заявление в Инженерную школу для кандидатов в офицеры в Форт-Бельвор, штат Вирджиния, имевшую репутацию наиболее «трудной» во всей системе. Мое заявление было принято, и я начал трудный трехмесячный курс в январе 1943 года.

Подготовка в школе для кандидатов в офицеры была значительно более напряженной по сравнению с базовой подготовкой как в интеллектуальном, так и в физическом отношении. В конце курса нам нужно было совершить марш-бросок на 20 миль, имея при себе винтовку М-1 и полевой рюкзак, весивший 80 фунтов. В ту ночь мы установили, а затем немедленно разобрали походные палатки в глубоком снегу и вернулись в лагерь к 5 часам утра, чтобы быть поднятыми на физзарядку двумя часами позже. Я с радостью обнаружил, что мог справляться с трудными и требующими дисциплины сторонами военной жизни, а также добиваться отличных результатов в классе.

Меня произвели в лейтенанты инженерных войск в марте 1943 года, и я получил приказ явиться в Центр подготовки

военной разведки в Кэмп-Ричи, штат Мэриленд, после двухнедельного отпуска. Пегги была уже на довольно позднем сроке своей второй беременности, и я был рад короткому отпуску, который позволил мне побыть с ней в Нью-Йорке. Судьбе было угодно распорядиться, чтобы Пегги отправилась в больницу рожать Эбби спустя лишь несколько часов после того, как я отбыл в Кэмп-Ричи. По приезде мне сообщили об этом и предоставили трехдневный отпуск для поездки в Нью-Йорк, чтобы повидать Пегги и новорожденную дочку.

Двухмесячный курс в Ричи был посвящен подготовке офицеров для разведывательной работы в боевых частях пехоты. Упор подготовки делался на действия в боевых условиях. Мы изучали боевые порядки и боевую тактику как союзников, так и вражеских сил, учились чтению карт, методам разведки и овладевали техникой допроса военнопленных. Специфика отбора основывалась на знаниях иностранных языков и культуры зарубежных стран, что было необходимо для действий на европейском театре, к которым нас в конечном итоге готовили.

После завершения курса я был назначен инструктором во французском отделении школы и оставался в ней в течение еще трех месяцев, преподавая организацию французской армии на французском языке.

Эта работа хорошо подготовила меня для решения задач, с которыми я столкнулся в последние годы войны в Северной Африке и Франции.

* * *

В конце августа 1943 года приятный период службы в Аппалачских горах пришел к концу. Красивым летним утром я вскрыл конверт с приказом, направлявшим меня в распоряжение Объединенного управления по сбору разведывательных данных (JICA) Военного министерства, и я должен был немедленно прибыть в Вашингтон.

Следующий месяц я провел в Пентагоне, где узнал, что буду направлен в подразделение JICA штаб-квартиры союзных войск под командованием генерала Эйзенхауэра в Алжире. То, что я мог свободно говорить по-французски, знание довоенной политической ситуации в Европе и время, проведенное в качестве инструктора в Кэмп-Ричи, вероятно, квалифицировало меня как «эксперта» по Франции — или, во всяком случае, так полагало Военное министерство.

Я отбыл из Вашингтона 23 сентября 1943 г. вместе примерно

со 100 другими военнослужащими, втиснутыми в шумный продуваемый ветром самолет DC-4. Мы пересекли Северную Атлантику и совершили посадку в Прествике в Шотландии, сидя вдоль фюзеляжа на узких железных лавках с неглубокими выемками для ягодиц. Полет продолжался 13 часов и был весьма утомительным.

Я уже провел два дня в Прествике, ожидая транспорта в Северную Африку, когда столкнулся с Уильямом Франклином Ноксом, морским министром, с которым встречался, когда был студентом в Чикаго. Он предложил мне место в своем самолете с гораздо более комфортабельными сиденьями до Рабата в Марокко, откуда я смог бы добраться на военном самолете до Алжира.

Поскольку я попадал в зону боевых действий, мне выдали пистолет калибра 45, два магазина к нему, двадцать патронов, набор первой помощи, компас и подтяжки (которые я быстро потерял).

Я также получил маленькие информационные буклеты с ценными советами относительно того, как себя вести в Северной Африке: «Никогда не курите и не плюйте перед мечетью», «Не убивайте змей или птиц. Некоторые арабы считают, что в них живут души умерших вождей», «Если вы видите взрослых мужчин, держащихся за руки, игнорируйте это. Они вовсе не являются гомосексуалистами». В одном из буклетов читателя убеждали, что пристальный взгляд на женщин-мусульманок или прикосновение к их чадре может вызвать беспорядки!

Эти материалы отнюдь не подготовили меня к красотам Алжира военного времени. Город растянулся на несколько миль в форме полумесяца вдоль аквамариново-голубого Алжирского залива. Современный французский город, построенный недалеко от порта, имел широкие бульвары, красивые государственные здания и частные виллы, расположенные среди парков, заполненных финиковыми пальмами и цветущими растениями. Неподалеку находился старый арабский город с извилистыми улочками, ослепительно белыми зданиями и изящными минаретами, на вершине находилась Касба — древняя мавританская цитадель. Вокруг города высились холмы Сахели, а в отдалении виднелись горы, расположенные вдоль побережья. В гавани было множество судов союзников, а улицы были заполнены военными со всего мира: американцами, британцами, австралийцами, индусами, южноафриканцами, а также арабами и берберами и, конечно, французами.

К моменту моего прибытия в Алжир реальная война все шире раздвигала свои границы. Африканский корпус Роммеля был

изгнан из своего последнего бастиона в Тунисе, и в молниеносной кампании Эйзенхауэр захватил Сицилию. Вначале сентября союзные силы пересекли Мессинский пролив и начали длительную кровавую кампанию, двигаясь вверх по Апеннинскому полуострову. Красота Алжира прикрывала борьбу, не выходившую на поверхность. Интенсивная битва внутри Французского комитета национального освобождения (КНО) за контроль над Северной Африкой, находившейся под гражданской и военной властью вишистского французского правительства, привлекала всеобщий интерес. В центре схватки стоял вопрос о том, кто будет контролировать КНО: генерал Анри Жиро или генерал Шарль де Голль.

* * *

Жиро был одним из руководителей короткой и неэффективной борьбы Франции с немцами в 1940 году. Захваченный в плен и интернированный, Жиро бежал из крепости Кенигштайн в Австрии и пробрался на неоккупированную территорию во Франции. Не запятнанный коллаборационизмом и глубоко уважаемый французским офицерским корпусом, Жиро представлялся идеальным кандидатом для замены адмирала Жана Франсуа Дарлана в качестве главы государства в Северной Африке.

После убийства Дарлана в результате покушения в декабре 1942 года Жиро при полной поддержке президента Рузвельта и его старших советников стал командующим французскими вооруженными силами. Казалось, что вопрос о том, станет ли он и во главе политической структуры, являлся только вопросом времени.

Шарль де Голль, которому предстояло стать одной из величайших фигур послевоенного периода, в 1943 году был малозаметным военным с небольшим количеством последователей и незначительными финансовыми ресурсами. После поражения Франции в 1940 году де Голль организовал силы «Свободной Франции» из остатков армии, которые перебрались через Ла-Манш после Дюнкерка, и провозгласил французское правительство в изгнании. Хотя большинство во французском офицерском корпусе презирало де Голля, Черчилль уважал его боевой дух и убедил Рузвельта на конференции в Касабланке в январе 1943 года включить группу де Голля «Свободная Франция» в ту политическую структуру, которая создавалась в Северной Африке.

Результатом было то, что два этих соперника были сведены вместе на «свадьбу под дулом ружья», и им было приказано разобраться с теми противоречиями, которые между ними существовали.

К тому моменту, когда я появился в Алжире, союз между Жиро и де Голлем был в тупике. Они оба провели десять месяцев в бесконечных изощренных ходах, направленных друг против друга. В то время как де Голль явно одерживал верх в политической борьбе, отнюдь не было ясно, что он победит. В связи с их продолжающимся конфликтом требовались надежные разведданные как из-за возможных последствий конфликта для военных усилий, так и в связи с тем воздействием, которое это могло бы иметь для послевоенной Франции…

Наиболее ценными связями, которые я разработал, были контакты непосредственно в руководстве КНО. В частности, два человека позволили мне получить информацию о подоплеке соперничества между Жиро и де Голлем. Один из друзей матери представил меня помощнику де Голля Этьену Бурену де Розье. Подобно большинству других в свите де Голля Этьен держал солидную дистанцию по отношению к большинству американцев, однако ко мне он испытывал дружеские чувства и эпизодически предоставлял мне полезную информацию.

Еще более податливым оказался адъютант Жиро Леон де Розен. Бежавший после революции из России, Леон проделал свой путь наверх, начиная со случайной работы и став директором сборочного завода «Фиат» в Провансе. Он вступил во Французский иностранный легион в 1939 году и стал одним из помощников Жиро в конце 1942 года. Леон и я стали близкими друзьями, и он охотно предоставлял мне информацию о борьбе между де Голлем и Жиро, поскольку несомненно считал, что эта информация будет доведена до благосклонных ушей в Вашингтоне.

Даже Леон признавал, что политическая неспособность Жиро и его связи с консервативными политическими кругами делают его победу в политической борьбе с де Голлем трудной задачей. Де Голль, с другой стороны, был проницательным и безжалостным, и шаг за шагом переигрывал своего старого соперника. По мере того как шло время, Жиро оказывался во все большей изоляции, и когда я ехал по бульвару Республики, главной улице Алжира, видел все больше и больше французских флагов с лотарингским крестом, деголлевским символом свободной Франции, которые висели рядом с просто трехцветным флагом.

К апрелю 1944 года борьба завершилась. Де Голль вытеснил

Жиро из КНО и отправил его в изгнание в город Мостаганем около Орана. Несколькими неделями позже, уже после того, как Жиро пережил попытку покушения, Леон пригласил меня на уикенд. Я разговаривал с генералом в течение нескольких часов, и он детально рассказал мне о своем бегстве из тюрьмы, о месяцах в подполье на юге Франции и о продолжавшихся несколько недель переговорах с союзниками, приведших к вторжению в Северную Африку. Жиро был гордым человеком, обладавшим всеми качествами солдата, и он принял свое поражение с достоинством и печалью. Он представил мне интереснейшее виденье политической ситуации, имевшее важные последствия для послевоенного периода, о чем я и доложил в Вашингтон.

* * *

В июле 1944 года полковник Суитцер организовал мне поездку в качестве курьера для сопровождения нашей почты с разведданными в Вашингтон. По прибытии мне предоставили отпуск на 15 дней, чтобы я мог навестить Пегги и детей. Их было теперь трое: Нива, самая маленькая, родилась в июне, и мне предстояло увидеть ее в первый раз. Это был приятный момент, выпадавший немногим военнослужащим. Отпуск также дал мне возможность сказать Пегги, как я ее люблю, как мне ее не хватает и насколько важна она в моей жизни. У нее были причины для волнений, поскольку мои письма, хотя и были частыми, но приходили с задержкой в несколько недель. Трудность заключалась в том, что действовала система почты «V»; письма писались на одном листке бумаги, потом подвергались цензуре, снимались на микрофильм, чтобы уменьшить размер для отправления в Соединенные Штаты, уже там увеличивались до нормального размера и, в конечном счете, отправлялись по почте. Этот сложный процесс причинял Пегги много волнений и тревоги. Моя побывка была болезненно короткой. Едва мы стали привыкать друг к другу, как мне уже нужно было уезжать.

Я вернулся в Алжир непосредственно перед вторжением союзников в южную Францию в августе 1944 года. Город превратился в тихую заводь, и дел у меня было мало. Я отчаянно хотел перевода и, в конечном счете, в начале октября получил новый приказ о переводе меня на временной основе в подразделение «Т», фронтовую разведывательную часть, приданную 7-й армии генерала Александра Пэтчаа, которая двигалась на север вдоль Роны с тем, чтобы соединиться около

Лиона с силами генерала Джорджа Паттона, командовавшего 3-й бронетанковой армией.

Я приехал в часть, находившуюся около Дола, в восточной Франции.

Фронт находился на расстоянии всего лишь нескольких миль, и в направлении Рейна шло непрерывное движение людей и материалов, постоянно была слышна артиллерийская канонада.

Подразделение «Т» было творением полковника Джеймса Пампелли, который был заместителем командира JICA в Алжире, когда я впервые приехал туда. Задача подразделения заключалась в том, чтобы двигаться с передовыми боевыми частями и захватывать существенно важную научную и технологическую информацию до того, как враг сможет ее уничтожить. Однако меня полковник собирался использовать по-другому. На него произвела впечатление моя работа в Алжире, и он попросил о моем переводе с тем, чтобы я взял на себя особое задание. Он рассказал мне, что штаб Эйзенхауэра располагает недостаточно надежной информацией об огромной территории к западу от Роны и к югу от Луары, которая была обойдена стороной в ходе быстрого преследования германских армий, отступавших по направлению к Рейну. Были сообщения о немецких частях СС, действовавших на этой территории, и другие данные о том, что движение Сопротивления, руководимое французскими коммунистами, контролирует большие участки территории и может поднять мятеж в подходящее время. Имелись сведения, что вдоль границы с Испанией по-прежнему активны части испанской республиканской армии. По мере того как группы Сопротивления сводили старые счеты, наказывая коллаборационистов с помощью проходящих под барабанный бой военно-полевых судов и массовых расстрелов, существовала опасность, что эта ситуация может переродиться в гражданскую войну.

Полковник Пампелли приказал мне оценить политическую ситуацию, состояние экономики, а также степень, в которой иностранные войска или внутренние радикальные группы представляли угрозу силам союзников или власти нового французского правительства на крайнем юго-западе Франции. Хотя Пампелли дал мне общую идею задачи, мне нужно было самому определить собственные действия.

Полковник Пампелли выделил мне джип и молодого водителя Бадди Кларка, который раньше был кучером, а теперь также выполнял работу стенографиста. Мы взяли на буксир небольшой открытый прицеп, заполненный 20-литровыми канистрами с бензином и большим количеством военных пайков, поскольку на территории, куда мы отправлялись, как горючее, так

и продовольствие были в дефиците. Бадди и я должны были рассчитывать исключительно на самих себя на протяжении всего шестинедельного периода. Я не помню никакого другого периода в своей жизни, когда я оказался бы настолько полностью отрезан от остальной части мира в течение столь длительного срока.

Территория, куда мы отправились, включала древние земли Лангедока, Миди и Гаскони. Это была замечательная поездка через некоторые из наиболее красивых мест в Европе. Последний урожай уже был убран, и находившиеся на удалении пики Пиренеев белели первым зимним снегом, когда мы ехали из Перпиньяна в Тулузу. На расстоянии всего лишь нескольких сот миль отсюда миллионы людей схватились в чудовищной битве.

Мы посетили провинциальные столицы Ним, Монпелье, Перпиньян, Тулузу, По и Бордо, и я встретился с новыми префектами, назначенными де Голлем. Меня хорошо принимали, и у меня не было трудности в плане того, чтобы побудить их рассказать о политической и экономической ситуации в их районах. Я также разговаривал со многими людьми, встреченными по пути, которые представляли разные социальные слои и точки зрения. Во многих местах, которые мы посетили, мы были первыми американцами, которых кто-либо видел после 1940 года. Это была интересная и в ряде случаев эмоциональная миссия.

Вернувшись в Ла-Невилль в середине декабря, я продиктовал отчеты по каждому *департману*, которые были направлены в штаб-квартиру союзных войск и в Вашингтон. Я не нашел никаких данных, которые бы подтверждали сообщения о подрывных элементах, находящихся на этой территории, однако существовала огромная политическая и экономическая неопределенность, а также тревога в отношении дальнейшего хода войны. С учетом приближающейся зимы и скудных запасов продовольствия и топлива, отмечалось мной, ситуация может быстро ухудшиться, если туда не будут направлены дополнительные ресурсы.

* * *

Хотя я надеялся на то, что останусь во Франции после завершения своей миссии, у армии были другие планы. Я был отправлен обратно в Алжир и провел там одинокое Рождество, ожидая новое назначение. Наконец, в феврале 1945 года, непосредственно после моего производства в капитаны, я получил приказ явиться в Париж в качестве помощника военного

атташе.

Через несколько недель американским военным атташе был назначен генерал Ральф Смит. Генерал Смит служил во Франции во время Первой мировой войны, женился на француженке и хорошо говорил по-французски. Он сражался на Тихом океане и командовал наступательной операцией на остров Макино в 1943 году. В качестве помощника генерал Смит привез с собой капитана Уоррена Т. (Линди) Линдквиста, который за храбрость на Макино получил Серебряную звезду. Линди и я подружились, и мы также хорошо ладили с генералом Смитом, который пригласил нас остановиться в доме на бульваре Сен-Жермен, где он был расквартирован. И в этот раз мои функции как помощника атташе не были четко определенными. Генерал Смит был боевым офицером, опыт разведывательной работы у него был небольшой. Когда я рассказал ему, чем занимался в Северной Африке и юго-западной Франции, он предложил, чтобы я организовал аналогичное подразделение для политической и экономической разведки, подчиняющееся непосредственно ему. Он определил, чтобы Линди работал со мной вместе с двумя лейтенантами, один из которых по имени Ричард Дэйна был моим другом по Нью-Йорку и, как и Линди, стал работать у меня и после войны.

Я создал разведывательное подразделение на основе моих контактов с членами правительства де Голля. Довольно быстро мы были в состоянии получать отчеты о временном правительстве и о внутренних конфликтах. Мы особенно внимательно наблюдали за конкурирующими французскими разведывательными службами, Вторым бюро армии — секретной службой де Голля и остатками разведывательного аппарата Жиро. Мы узнали, что Жак Сустель, руководитель операции у де Голля, был выгнан после «горячих дебатов в кабинете». Его заменил Андре Деваврен, который использовал свой военный псевдоним «полковник Пасси». Считалось, что полковник является членом группы кагуляров, группы правых, которые почти свалили правительство народного фронта Леона Блюма в попытке переворота в 1937 году. Я написал отчет с информацией о Пасси годом раньше, говоря: «В Алжире есть мало людей, которых боятся, не любят или которым не верят больше, чем им… Он открыто выразил желание получить контроль над французской полицией с тем, чтобы устранить те элементы, которые он считает нежелательными».

Несколько наивно я разослал анкету в военные командные инстанции США, запрашивая все материалы о французской разведке. Неудивительно, что полковник Пасси узнал о моих запросах. Хотя этим занимались все, отнюдь не было хорошим

тоном быть пойманным на шпионаже в отношении союзников. Через несколько дней полковник Пасси вызвал меня в свой кабинет и пригласил сесть дружеским жестом руки. Казалось, что он в хорошем настроении. Мы дружелюбно разговаривали, а потом он сказал: «Капитан Рокфеллер, мы понимаем, что есть информация, которую вы хотели иметь относительно наших служб». Он посмотрел на меня и поднял брови, как бы говоря: «Разве это не так?» Я кивнул головой. Я мог бы сказать, что он, безусловно, наслаждался моим смущением. «Но, дорогой капитан, — продолжал Пасси, — на самом деле, все это может иметься в вашем распоряжении, просто если вы попросите об этом. Пожалуйста, скажите мне, что вы хотели бы иметь, и мы будем рады предоставить вам эту информацию». Я поблагодарил его за предложение и постарался поскорее уйти.

К счастью, не все наши усилия были столь бездарными. Мы подготовили большую серию отчетов относительно критической экономической ситуации и еще более неустойчивой политической ситуации. Де Голль сталкивался с серьезными трудностями к концу весны 1945 года. Его высокомерие, негибкость и сосредоточенность на чем-то одном — те качества, которые были столь важными для его политического триумфа над Жиро в Алжире, — создали серьезные проблемы, когда французы начали заниматься формированием постоянного правительства и написанием новой конституции. Не прошло и года, как он потерял власть…

* * *

Мужчины моего поколения часто говорят о своей военной службе как о хорошей или плохой. Для меня война сложилась хорошо. Вначале у меня не было ясной картины, и я чувствовал опасения, однако вскоре научился адаптироваться и затем понял, как эффективно использовать приобретаемые навыки на благо моей страны.

Я смотрю на военные годы как на ценнейший период обучения и подготовки и как на испытательный полигон в отношении многого того, чем я стал заниматься позже в своей жизни. Среди прочего я открыл для себя ценность установления контактов с занимающими важное положение людьми для достижения конкретных целей. Это было началом процесса поиска взаимодействия с людьми, чем мне пришлось заниматься на протяжении всей дальнейшей жизни.

«Семейный банк Рокфеллеров»

Вскоре после возвращения домой я принял предложение моего дяди Уинтропа Олдрича пойти работать в «Чейз-бэнке». Это было нелегким решением, поскольку у меня по-прежнему оставался серьезный интерес к работе в государственном секторе или в какой-либо благотворительной организации. Я обсудил имевшиеся у меня альтернативы с рядом людей, включая Анну Розенберг, которая думала, что работа в «Чейзе» будет для меня хорошей подготовкой на год или два, но что я «не сочту эту работу достаточно интересной, чтобы посвятить ей карьеру». Анна ошиблась. На самом деле, на протяжении следующих 35 лет я погрузился в интересную и богатую жизнь коммерческого банкира. За эти годы мне представилась не одна возможность занять должность в правительстве или стать послом. Я не принял этих привлекательных предложений, однако не сожалею об этом, поскольку моя служба в «Чейз-бэнк» ставила передо мной интересные и трудные задачи и открыла мне иные, но приносившие не меньше удовлетворения, пути к участию в общественных и государственных делах.

Банк, в который я поступил в апреле 1946 года, представлял собой солидную организацию с замечательной историей. «Чейз нэшнл бэнк» был создан в 1870-х годах, вырос за счет ряда слияний в начале XX века и после войны стал крупнейшим коммерческим банком страны. В конце 1945 года «Чейз-бэнк» обладал общими активами на сумму 6,1 млрд. долл., его депозиты составляли 5,7 млрд., и в нем работали 7000 сотрудников, многие из которых, подобно мне, были недавно демобилизованы из армии. «Чейз» особенно гордился тем, что он был самым крупным и лучшим «оптовым» банком в стране, обслуживая потребности в кредитах для крупных корпораций США, служа в качестве «банкирского банка» для тысяч национальных и иностранных корреспондентских банков и финансируя значительную часть внешней торговли. В то же время «Чейз» проявлял малый интерес к «розничной» стороне банковской деятельности и к расширению своих международных операций — двум областям, которые меня особо интересовали и которые я активно развивал на протяжении последующих 30 лет.

«Чейз» часто называли «семейным» банком Рокфеллеров, полагая, что мы владели этим банком или, по крайней мере, контролировали его. Ни то, ни другое не было правдой, хотя на протяжении многих лет наша семья была тесно связана с «Чейзом». В начале столетия дед приобрел акции ряда нью-

йоркских банков, включая один из предшественников «Чейза» — «Эквитэбл траст компани». В 1921 году он передал отцу свои акции в «Эквитэбл», составлявшие приблизительно 10 % процентов всех акций этой компании, что сделало его самым крупным акционером этого банка.

Однако никто в нашей семье не играл какой-либо прямой роли в управлении банком до конца 1929 года, и даже тогда такой поворот оказался результатом необычного стечения событий. Юридическая фирма, обслуживавшая «Эквитэбл», а именно «Меррэй и Прентис», на протяжении многих лет занималась корпоративными и трастовыми делами нашей семьи. Мой дядя Уинтроп Олдрич, младший брат матери, поступил в эту фирму в 1918 году и быстро вырос в ней, став одним из старших партнеров. Фирма наряду с другими клиентами обслуживала и «Эквитэбл траст».

После крушения финансового рынка в 1929 году отец и другие акционеры были озабочены вопросом стабильности «Эквитэбл». Короткое время спустя, когда президент «Эквитэбл» внезапно умер, отец предложил, чтобы Уинтроп временно занял его место. Уинтроп неохотно принял это предложение, настаивая, что он займет эту должность только на один год.

После того как Уинтроп стал президентом, он начал искать партнера в банковском мире для укрепления своих позиций и приобретения большего веса на внутреннем рынке. «Чейз-бэнк», один из самых сильных американских банков в стране, оказался таким партнером. В начале 1930 года Уинтроп провел переговоры об объединении с «Чейз-бэнк», создав структуру, которая на тот момент оказалась крупнейшим банком в мире. Отец всемерно поддерживал это объединение и получил два из двадцати пяти мест в совете директоров нового банка. Хотя в результате объединения доля акций, которыми он владел, снизилась примерно до 4 %, отец оставался самым крупным акционером объединенного банка. После слияния Альберт Уигген, известный и добившийся больших успехов председатель правления «Чейза», стал председателем правления объединенного банка, а Уинтроп принял на себя президентские функции.

Мне не потребовалось много времени, чтобы обнаружить что «Чейз», безусловно, имел как очень сильные стороны, так и некоторые серьезные слабости. Как мне виделось, наиболее серьезными среди последних были наши упущения в области управления и наше ограниченное присутствие в международной деятельности. Хотя банк был мощным и влиятельным, во многих отношениях он продолжал оставаться созданием эпохи гораздо более простых отношений. У нас не было ни бюджета, ни

подробного бизнес-плана, ни формальной организационной структуры. Иными словами, мы располагали лишь немногими инструментами из числа тех, которые считаются важными для эффективного управления большим и сложным финансовым предприятием. Я вспоминаю, как я пришел к Уинтропу и сказал, что, с учетом тех проблем, которые стояли перед «Чейзом», а именно, медленным ростом и вызывающим беспокойство сокращением депозитов, было необходимо иметь бюджет, поскольку бюджет мог помочь нам в планировании будущего и помочь в более разумном размещении наших активов и персонала. Ответ Уинтропа заключался в том, что у банка никогда не было бюджета и поэтому нет оснований принимать бюджет сейчас.

Еще одной проблемой являлись узкие взгляды и предрассудки корпуса служащих «Чейза». Лишь немногие из них имели университетские степени. Большинство выросло на местах, начав свою карьеру с работы в качестве банковских клерков или кассиров. При наличии некоторых важных исключений они как группа не обладали широтой видения или пониманием тех политических и экономических факторов, которые могут оказывать влияние на банк или на их профессиональную деятельность. Большинство сотрудников «Чейза» придерживалось той мысли, что «науке» банковской деятельности: финансирование, бухгалтерский учет и арбитраж — можно было научиться, однако «искусству» банковской деятельности, ее реальному содержанию можно было научиться только после продолжительного периода ученичества — это мнение, насколько я знал, шло еще со времен Медичи. В свое время такая система давала очень хорошие результаты: от наших сотрудников, ведающих предоставлением кредитов, всегда требовалось соблюдение жестких норм отчетности и кредитного анализа. Однако сотрудники «Чейза» имели тенденцию пренебрежительно относиться к новым дисциплинам управления — работе с кадрами, планированию, маркетингу и связям с общественностью, считая, что эти вопросы недостойны времени и внимания сотрудников, занимающихся предоставлением кредитов. По мнению старой гвардии, которая занимала доминирующее положение в банке даже в 1960-х годах, сотрудник, который выдавал хорошие займы, приносившие прибыль, был образцовым банковским служащим; все прочее оставалось на долю тех, кто обладал меньшими талантами.

* * *

На протяжении моих первых двенадцати лет работы в «Чейзе», до тех пор пока я не занял в 1957 году пост вице-председателя, я ездил на работу по линии подземки вдоль Лексингтон-авеню. Подобно многим другим пассажирам я стал специалистом по сворачиванию газеты в продольном направлении, чтению в положении стоя, когда одна рука держится за ручку, а портфель зажат между ног.

В атмосфере, когда ни высшее образование, ни навыки управления не считались важными активами, я отнюдь не рекламировал то, что обладал степенью доктора философии по экономике. Это могло показаться проявлением неспособности к практической работе. Однако я высказал Уинтропу Олдричу мнение, что наличие у меня степени по экономике означало по меньшей мере, что мне было не обязательно проходить отличную программу подготовки в банке по кредитованию, и, к сожалению, он согласился. Мне было тридцать лет, и я хотел расти в карьерном плане; в моей голове было полно более интересных картин, чем анализ балансовых ведомостей и балансов прибыли. Это было решением, о котором я сожалею, и позже, когда я пытался изменить культуру банка, мне конечно же пришлось заплатить за это. Это означало, что я никогда не говорил на языке, который использовали те, которых я пытался убедить. Это обстоятельство только усиливало убеждение многих, что, в любом случае я никогда не был *настоящим* банкиром.

Выпускники новых курсов по вопросам кредита начинали работать в качестве технических сотрудников и становились банковскими служащими примерно через год, если они показывали хорошие результаты. Я начал работу в качестве ассистента управляющего, что было самой низкой категорией банковского служащего, в иностранном отделе с годовой зарплатой в 3500 долларов. Меня определили за один из двадцати или тридцати деревянных столов в комнате, которая простиралась на всю длину десятого этажа по адресу Пайн-стрит, 18. Около каждого из столов было два стула, по одному с каждой стороны — для клиентов и/или для секретаря группы. Тут я и провел свои первые три года в «Чейзе».

Джером (Пэки) Уэйс, занимавший должность директора по кадрам в нашем департаменте, провел меня путем ротации по 33 географическим и функциональным подразделениям в иностранном отделе. Это было моим первым знакомством с тем, как работает банк, но полной ясности в результате не возникло. Я хотел убедиться, что понимаю роль каждого подразделения, поэтому я делал заметки после завершения ознакомления с каждым из них. Хотя у меня никогда не было систематического

образования по организации управления, я не мог понять целесообразность структуры, в которой 33 подразделения подчинялись непосредственно одному лицу. Я предложил в качестве альтернативного варианта сгруппировать подразделения таким образом, чтобы главе отдела Чарльзу Кэйну непосредственно подчинялись только шесть или семь менеджеров. Реакция Чарли была вежливой (я боюсь, что моя фамилия заставила его быть более вежливым, чем он мог быть в другой ситуации), однако в структуре департамента не произошло никаких изменений.

* * *

Основной функцией иностранного отдела было поддержание связей с нашей глобальной сетью, состоявшей из более чем тысячи корреспондентских банков, тесно связанных с нашим основным бизнесом финансирования международной торговли сырьевыми товарами, такими, как кофе, сахар и металлы. «Чейз» требовал, чтобы эти корреспондентские банки имели достаточные «компенсирующие балансы» на открытых у нас счетах. Это чрезвычайно прибыльные, беспроцентные депозиты, являвшиеся основной частью нашей депозитарной базы. Сотрудники, занимавшиеся кредитными вопросами внутри страны, рассматривали их как единственный ценный аспект нашей международной деловой активности. Мы не осуществляли гарантии и страхования деловых сделок, а также не финансировали объединение компаний и приобретение компаний.

Хотя «Чейз» располагал лишь скромной сетью из девяти отделений, рассеянных по Европе, Карибскому региону и Дальнему Востоку, Уинтроп усматривал для «Чейза» в зарубежных странах реальные возможности. На самом деле именно это было одним из тех моментов, о которых он говорил со мной во время нашей встречи в 1945 году. Его энтузиазм в отношении международного бизнеса был одной из главных причин, почему я решил пойти в «Чейз».

Первой задачей, которую я получил в иностранном отделе, была задача по обеспечению «нового бизнеса» для наших отделений в Лондоне и Париже от находящихся за рубежом дочерних отделений американских корпораций. Хотя я был совершенно несведущ в отношении сложных сторон банковской деятельности, продажи были чем-то таким, что я понимал. Время, проведенное с мэром Ла Гуардиа, научило меня кое-чему, и я

обнаружил, что мне нравится встречаться с людьми, проводить с ними деловые переговоры и заключать сделки.

Я работал по этому проекту в течение примерно шести месяцев с опытным молодым банкиром по имени Джеймс Уотте. Мы создали довольно солидный список, состоявший из более чем пятисот фирм, и нашли способы вступления с ними в контакт. Затем в июле 1947 года мы отправились на пароходе в Европу, чтобы привести наш план в действие. (В то время такие путешествия совершались на судах, поскольку воздушный транспорт не был еще достаточно совершенным.)

Значительная часть Лондона была разрушена в результате бомбежек во время войны. Британское правительство по-прежнему находило необходимым нормирование продуктов питания и топлива, фабрики и конторы оставались закрытыми, и целые кварталы лежали в руинах в результате блицкрига и бомбежек Фау. Лицо Лондона заметно изменилось, однако лондонское отделение «Чейза» застряло в прошлом. В то время как в стране ощущалась острейшая потребность в кредитах для восстановления, «Чейз» не кредитовал компании из страха обидеть своих британских банковских клиентов. Вместо этого он продолжал предоставлять информацию о финансовом рынке в качестве услуги совершающим визиты руководящим сотрудникам американских корпораций, занимался повседневным обменом иностранной валюты и выдавал аккредитивы для туристов. Мы продолжали подавать своим клиентам чай с печеньем, обналичивая их чеки, в то время как наши основные американские конкуренты активно использовали новые деловые возможности, включая предоставление займов дочерним отделениям наших главных клиентов в Соединенных Штатах.

Шотландец, который руководил операциями банка, рассматривал мои усилия по созданию «нового бизнеса», то есть того, чтобы крупные американские компании открыли счета в «его» отделении, с большим скептицизмом. Хотя мне удалось добиться определенных скромных успехов в расширении бизнеса, управляющий отделением счел мои методы неблаговидными; я посещал потенциальных клиентов в их конторах, используя для этого взятый напрокат автомобиль. По его мнению, клиенты всегда должны были приходить к банкиру в его контору, если у них имелись деловые вопросы для обсуждения.

Ситуация в Париже была еще хуже. «Чейз» мало контактировал как с филиалами американских компаний, так и с французскими корпорациями. По существу, мы представляли собой не более чем почтовое отделение для наших американских клиентов. Они использовали нашу контору по адресу ул. Камбон,

41 через дорогу от бара «Ритц» в качестве удобного адреса для переписки. Мы меняли для них деньги и обрабатывали их аккредитивы. Управляющий, американец, который возглавлял отделение в течение 25 лет, так и не научился говорить по-французски; любой желавший встретиться с ним должен был говорить по-английски!

При наличии только двух европейских отделений, управлявшихся банкирами с недостаточным воображением и отсутствием смекалки в плане маркетинга, операции «Чейза», безусловно, требовали более активной и агрессивной стратегии.

* * *

В конце 1947 года я пришел в отчаянье в связи с трудностями, возникшими при попытках привлечь клиентов для нашего лондонского и парижского отделений и попросил о переводе в Латиноамериканскую секцию нашего иностранного отдела.

Латинская Америка стала для «Чейза» более важной территорией, а у меня вырос личный интерес к ее бизнесу, культуре и искусству. Во время нашего второго медового месяца непосредственно после возвращения с войны Пегги и я совершили большое путешествие через Мексику и глубоко заинтересовались производящей сильное впечатление культурой этой страны, относящейся к периоду до ее завоевания, бурным колониальным периодом и динамичным современным духом.

На мое воображение также подействовали устремленные в будущее планы Нельсона в отношении помощи экономическому развитию Латинской Америки. После ухода из Государственного департамента в августе 1945 года Нельсон создал две организации — некоммерческую Американскую международную ассоциацию экономического и социального развития (AIA) и коммерческую Международную корпорацию базовой экономики (IBEC) для оказания технической помощи и предоставления финансового капитала с целью экономического развития и диверсификации Венесуэлы и Бразилии.

Меня настолько захватили его планы, что я обратился к своему трастовому комитету за разрешением на получение денег из основной суммы с тем, чтобы я смог инвестировать миллион долларов в IBEC. На протяжении многих лет инвестиция в IBEC была одной из моих крупнейших личных инвестиций.

В 1948 году в сопровождении Пегги я предпринял первую деловую поездку на свою новую территорию. Мы объехали

отделения «Чейза» в Пуэрто-Рико, Панаме и на Кубе, а также познакомились с торгово-финансовыми операциями банка в Венесуэле и Мексике. Я обнаружил, что позиции и перспективы «Чейза» сильно различались от страны к стране. Мы занимали доминирующее положение на рынке как в Панаме, так и в Зоне канала; на Кубе мы были крупным источником финансирования производства сахара, однако больше почти ничем не занимались; наши позиции в Пуэрто-Рико были незначительными. Я вернулся из этой поездки убежденный в том, что «Чейз» может в огромной степени увеличить масштабы своей деятельности. В марте 1948 года я написал о своих соображениях в меморандуме Уинтропу Олдричу. В отношении отделений Карибского региона я писал:

«Мое общее впечатление от всех трех отделений заключается в том, что они работают в соответствии с консервативной коммерческой банковской политикой, однако не хватает общего осмысления или философии в отношении того, какова должна быть их роль в сообществах, в которых они находятся… У меня сложилось впечатление, что могут быть найдены способы, если бы мы захотели их найти, за счет которых «Чейз» может оказать положительное конструктивное воздействие в этих странах в плане помощи по формулированию и реализации программ повышения их уровня жизни за счет улучшения сельского хозяйства, более эффективного распределения и развития индустриализации».

Читая эти слова более полвека спустя после того, как написал их, я поражаюсь своему безрассудству в отношении критики операций банка перед его президентом. Однако несомненно требовались изменения в том, как мы вели дело. В том же самом меморандуме я отмечал:

«Бесспорно, в Латинской Америке растет тенденция к национализму и всему тому, что ему сопутствует. Прошли те дни, когда наши латиноамериканские соседи будут терпеть наличие американских учреждений на своей земле, если эти учреждения не будут проявлять интерес к экономике. Поэтому я считаю, что в наших собственных интересах, как и в интересах других, чтобы «Чейз» пересмотрел свою политику в отношении Латинской Америки вообще, и в отношении наших южных отделений в частности».

К моему немалому удивлению, начальство позволило мне экспериментировать с рядом услуг, которые мы предлагали, и расширить наши операции в Латинской Америке.

* * *

Панама представлялась отличным местом для того, чтобы начать вносить изменения. «Чейз» работал в Панаме и в Зоне канала на протяжении 25 лет и имел 50 % всех банковских депозитов на двух этих территориях. Мы осуществляли финансовые операции по сбору платы за прохождение судов через Панамский канал, по экспорту сахара и бананов, а также финансировали деловую активность местных торговцев в Панама-Сити и Колоне. Наши депозиты в огромной степени превышали предоставляемые нами кредиты, и управляющий панамским отделением согласился со мной в отношении того, что «Чейз» должен использовать более значительную долю наших местных депозитов, чтобы способствовать экономическому росту Панамы.

Для начала мы открыли отделение в удаленной западной провинции Чирики, в небольшом городке, случайно имевшем название Дэвид, для предоставления займов скотоводам. Имея недостаточный доступ к кредитам, эти скотоводы не имели возможности развивать свое дело, в результате мы начали практику обеспечения наших займов их скотом, используемым в качестве залога. Я отправился в Дэвид в 1951 году на открытие отделения и принял личное участие в клеймении используемых в качестве залога коров логотипом «Чейза»!

Предоставив возможности кредитования, мы позволили скотоводам расширить их дело, обеспечили банку большие поступления и заработали «Чейзу» репутацию иностранного банка, активно способствующего благосостоянию народа Панамы. По мере того, как националистические страсти относительно принадлежности Панамского канала и его эксплуатации росли, готовность «Чейза» осуществлять содействие развитию местной экономики стала важным фактором для поддержания нашей хорошей репутации.

Куба, «жемчужина Антильских островов», открывала не менее привлекательные возможности, но одновременно имелись и некоторые весьма серьезные риски с точки зрения политической стабильности. После испано-американской войны 1898 года Соединенные Штаты заняли доминирующее положение в экономике Кубы, которая приобрела сильную зависимость от производства сахарного тростника и его экспорта на рынок Соединенных Штатов.

Хотя «Чейз» был ведущим американским банком, финансирующим производство сахара, экспорт сахара представлял лишь около 20 % коммерческой деятельности острова. Мы играли малую роль или не играли вообще никакой роли в других секторах экономики: в производстве табака, горнодобывающей промышленности и туризме. Я полагал, что

«Чейз» должен приобрести более широкую базу и достичь этого как можно быстрее. Я внес новаторское предложение, по крайней мере, оно было таким в то время, предложив, чтобы мы купили долю в местном кубинском банке с существующей системой отделений. С одобрения главной конторы я начал переговоры с президентом крупнейшего и лучшего из кубинских банков под названием «Трастовая компания Кубы». Из нашего предложения ничего не получилось, главным образом, по причине кубинской национальной гордости, и в качестве альтернативы мы открыли еще два отделения в Гаване.

На самом деле оказалось очень хорошо, что нам не удалось добиться успеха в покупке банка. Первого января 1959 года Фидель Кастро сбросил авторитарное правительство Батисты. Хотя газета «Нью-Йорк тайме» описывала Кастро как «демократического и антикоммунистического реформатора», на самом деле все сложилось не совсем так.

Уже через несколько месяцев Кастро создал первое марксистское, просоветское правительство в Западном полушарии. В 1960 году он конфисковал американскую собственность стоимостью в 2 млрд. долл., включая все отделения «Чейз-бэнк». К счастью для нас, он не заметил того факта, что мы имели невыплаченный заем на сумму в 10 млн. долл. кубинскому правительству, обеспеченный в виде залога государственными облигациями США на сумму в 17 млн. долл. В ответ на национализацию наших отделений мы продали залог и быстро с лихвой компенсировали наши потери. По имеющимся сообщениям, когда Кастро узнал о том, что произошло, он приказал казнить без суда и следствия за халатность президента Центрального банка.

* * *

К концу 1949 года те изменения, которые мы внесли в деятельность наших «южных» отделений, начали приносить серьезные плоды. Наша традиционная деятельность с корреспондентскими банками устойчиво росла, и также расширялась наша новая деятельность. В отличие от того, что я видел в Европе, персонал наших карибских отделений относился к новым идеям с энтузиазмом. Одна из таких идей заключалась в найме на работу и продвижении по службе граждан тех стран, в которых мы действовали, что должно было дать важный сигнал для местного сообщества относительно наших намерений быть конструктивным партнером. Прием на работу

квалифицированного местного персонала представлял собой политику, которую «Чейз» начал проводить в жизнь, когда мы вступили в период активного роста во всем мире в последующие десятилетия.

К началу 1950-х годов система наших отделений в Карибском регионе стала наиболее динамичной частью наших зарубежных операций. Я хотел видеть нашу стратегию в Карибском регионе — создание отделений, покупку долей в местных банках и выход в новые виды кредитования — в качестве модели для расширения в другие части света, прежде всего в крупные страны Южной Америки.

Через два года после перехода в латиноамериканскую секцию, где я работал с целью улучшения наших результатов в Карибском регионе, меня перевели на должность вице-президента и возложили ответственность за все виды нашей деятельности в Латинской Америке. Сразу же после перевода я предпринял большую шестинедельную поездку в основные страны Южной Америки с тем, чтобы оценить имеющийся там потенциал для расширения нашей деловой активности.

В те дни реактивных лайнеров еще не было, и мы преодолевали долгие часы полета на четырехмоторных турбовинтовых самолетах «Констеллэйшн», медленно летавших над бесконечными тропическими лесами Амазонки и тщательно выбиравших свои маршруты мимо опасных пиков Анд.

Поездка 1950 года во многих отношениях была событием, означавшим водораздел в моей жизни. Я увидел, что банковская деятельность действительно может быть творческим занятием — творческим в том смысле, как определял это понятие мой старый профессор Джозеф Шумпетер, — и что Латинская Америка была тем регионом, где экономическое развитие может приносить впечатляющие результаты. До этой поездки я твердо помнил о предупреждении Анны Розенберг; после поездки я обнаружил, что твердо привержен продолжению карьеры в «Чейзе».

Моим компаньоном и гидом в этой поездке был Отто Крейцер, старый сотрудник «Чейз бэнк», проведший значительную часть своей профессиональной жизни в Латинской Америке. Отто, не переставая, курил дешевые сигары одну за другой. Он зажигал первую, когда читал газету, лежа в постели утром, и продолжал затягиваться весь день подряд и далее вечером. Дым был настолько густым, что, когда мы ехали с совещания на совещание, мне приходилось открывать окно нашего автомобиля, чтобы впустить немного свежего воздуха. То, что я кашлял и ругался, и мой очевидный дискомфорт не производили на него никакого впечатления. Отто просто зажигал

следующую сигару.

Однако Отто в деталях знал наши операции и скрупулезно представлял мне каждый аспект нашего бизнеса. В те дни главные поступления иностранной валюты в каждую из стран Южной Америки зависели от экспорта нескольких основных видов сырьевых товаров. Перу экспортировала хлопок, сахар и медь; Чили — медь и нитраты; Аргентина — большие количества пшеницы и говядины; Венесуэла — нефтепродукты; Бразилия и Колумбия — миллиарды кофе-бобов ежегодно.

«Чейз» финансировал значительную часть этой торговли, предоставляя краткосрочные аккредитивы, обычно на сроки, не превышающие три месяца, для экспортеров, которые также были клиентами наших местных корреспондентских банков. Хотя этот бизнес в целом приносил прибыль, в тех случаях когда спрос на упомянутые товары падал и цены снижались, что происходило регулярно, поле деятельности банка и финансовые поступления сокращались. К тому же, по мере роста экономики этих стран и по мере того, как они в меньшей степени ориентировались на сырье, доходы банка стали более уязвимыми. Нам необходимо было расширить предлагаемый набор банковских услуг.

Одной из новых возможностей были займы, предоставляемые государству. На протяжении ряда лет «Чейз» поддерживал хорошие отношения с центральными банками тех стран, где мы работали, и я думал, что мы могли бы развивать эти отношения и далее. Я вспоминаю случай, когда я немедленно согласился на просьбу министра финансов Бразилии о краткосрочном займе на сумму в 30 млн. долл., обеспечиваемую урожаем кофе в этой стране.

Еще серьезнее отклонившись от применявшейся ранее банковской практики, я убедил «Чейз» принять участие вместе с казначейством США и Международным валютным фондом в 30-миллионом займе для Перу по просьбе моего старого друга Педро Белтрана, который тогда был президентом Центрального банка Перу, для стабилизации денежной единицы этой страны на рынках иностранной валюты. Перуанцы не предоставили никакого залога для этого займа, однако согласились принять программу бюджетно-налоговых реформ, предложенную МВФ. Это был первый случай, когда частный банк Соединенных Штатов сотрудничал с МВФ в рамках такой схемы.

Хотя займы, предоставляемые государствам, могли быть рискованными, если они не были тщательно спланированными и не имели хорошего обеспечения в виде залога, я был убежден, что это могло стать прибыльным бизнесом и открыть двери к более широкому набору схем частного кредитования. Не было секретом,

что руководящие служащие банка, работавшие для внутреннего рынка, испытывали интуитивное недоверие к кредитованию правительств других стран, особенно когда речь шла о развивающихся странах. Они ощущали, что прибыль слишком незначительна, а риск слишком велик. Мое несогласие по этому вопросу с Джорджем Чемпионом, занимавшим тогда пост главы Американского отдела и набиравшим силу в банке, было началом разлада, который значительно вырос с ходом времени.

* * *

Даже после краткого знакомства с Латинской Америкой я понял, что медленный экономический рост был обусловлен отсутствием среднесрочного и долгосрочного кредитов для акционерного финансирования. Хотя имелось несколько местных финансистов, которые направляли частные фонды в новые предприятия, таких банков, как торговые или инвестиционные, изобиловавших в Европе и в Соединенных Штатах, попросту не было. За исключением рынка государственных облигаций, рынки капитала, которые могли бы обеспечивать выпуск ценных бумаг, полностью отсутствовали.

Политика коммерческих банков Северной Америки и Европы осложняла эту проблему, поскольку эти банки лишь в редких случаях предоставляли кредит на сроки более трех месяцев, и когда они делали это, это касалось только деятельности, связанной с торговлей. Здесь имелись реальные сложности для латиноамериканских предпринимателей, которые хотели бы расширить и диверсифицировать свою деятельность, однако не располагали для этого ресурсами капитала. Все это открывало блестящие возможности для «Чейза», однако прежде чем мы могли двигаться дальше, нам нужно было найти путь, обходящий юридические препятствия.

Закон Гласса-Стигалла 1933 года запрещал коммерческим банкам США участвовать в инвестиционной банковской деятельности внутри страны. Они могли заниматься этим за рубежом на основании положений закона Эджа от 1919 года. «Чейз» имел корпорацию Эджа, однако мы использовали ее исключительно как холдинг по недвижимости для наших отделений в Париже и на Дальнем Востоке. Мы внесли изменения в устав, чтобы позволить осуществление инвестиционно-учредительской банковской деятельности, и создали новое дочернее предприятие под названием «Интерамерикана де финансиамьенто э инвестиментос» как совместное предприятие с

IBEC для гарантирования и размещения ценных бумаг в Бразилии. Я договорился о том, что 14 наших бразильских корреспондентских банков присоединятся к нам в качестве акционеров, и новая компания начала работать в начале 1952 года.

На протяжении первых двух лет деятельности «Интерамерикана» зарабатывала деньги, однако потом, когда бразильская экономика оказалась в состоянии спада, начался период застоя. Мы так и не смогли найти выход из этого положения. Со стороны центра нарастало давление с целью снижения наших потерь, и, несмотря все на мои уговоры о выправлении положения и ожидании лучших дней, это сражение я проиграл. В 1956 году «Чейз» продал IBEC свою долю в «Интерамерикана».

Оглядываясь назад, я должен сказать, что у меня нет сомнений в здравости концепции, лежащей в основе «Интерамерикана», и в том, что наши бразильские партнеры были одним из наиболее сильных банков в стране. К сожалению, лишь немногие в «Чейзе» проявляли какой-либо интерес или симпатию к этой идее. Для управления нам были необходимы первоклассные банкиры в области инвестиций и требовалось достаточное время для доказательства того, что идея сможет работать. Хотя на этот проект было направлено несколько блестящих молодых сотрудников, мы так и не смогли найти опытного инвестиционного банкира высокого уровня, чтобы он возглавил эту операцию.

Ирония заключается в том, что после того, как «Чейз» отказался от «Интерамерикана», IBEC превратила ее в паевой фонд «Фундо Крессинко», первый фонд такого рода в Латинской Америке. Большая часть наших бразильских партнеров перевела свои инвестиции в новую компанию, которая оказалась исключительно прибыльной и продолжает существовать до сегодняшнего дня. Многие из наших исходных бразильских партнеров также создали свои собственные инвестиционные банки, что является еще одним указанием на здравость нашей исходной концепции. Печально сознавать, что «Чейз» упустил серьезную возможность.

Реструктуризация семейной собственности

После войны помимо «Чейза», мое внимание занимали и другие дела. Наиболее важными среди них были мои жена и дети, а также дела семьи Рокфеллер, особенно в связи с международными отношениями, городским планированием, культурой и образованием. Со временем каждое из этих направлений стало для меня весьма важным, требуя все больше времени и создав то, что можно назвать «параллельной карьерой».

Моей первой и наиболее важной задачей было воссоединение с женой и детьми. Я начал с создания постоянного дома в Нью-Йорке, где они могли бы чувствовать себя в безопасности после моих странствий и неопределенности военных лет.

Во время войны Пегги нашла квартиру на Пятой авеню, в которой они жили к моменту моего возвращения. Пегги, наш четвертый ребенок и третья дочь, родилась там в октябре 1947 года, она была первым из трех детей, которых мы называли «Серия Б». Ричард («Дик», как мы всегда его звали, названный так в память о моем близком друге Дике Гилдере) и Эйлин последовали через двухгодичные интервалы. Но даже и с тремя детьми было ясно, что необходимо переезжать.

Пегги нашла дом на 65-й стрит Ист, который идеально соответствовал нашим потребностям. Комнат в нем было достаточно, чтобы разместить нашу растущую семью, и в нем ощущалась приятная атмосфера, близкая к настрою загородного дома; в нем была большая гостиная с английскими панелями XVIII века из сосны на стенах, сзади находился маленький изысканный сад. Мы купили его в середине 1948 года, и до конца столетия он был нашим нью-йоркским домом.

Во время уикендов мы вывозили детей в Покантико-Хиллз, сначала в Стивенс-Хаус, находящийся в самом поместье, но вскоре мы стали забирать их в наш собственный дом. Моя сестра Бэбс, которая недавно развелась с мужем, решила выехать из прекрасного дома Джорджиан-хаус из красного кирпича, находящегося рядом с поместьем Покантико, спроектированного для нее еще в 1938 году Моттом Смитом; она переехала в Ойстер-Бэй на Лонг-Айленд. Зная, что нам хотелось иметь больший загородный дом, мать убедила Бэбс продать этот дом нам.

Хадсон-Пайнс, как мы назвали его, находился на другой стороне проезжей дороги от семейного поместья. При нем было

40 акров земли, дом для смотрителя, конюшня, сад и огород, а также несколько амбаров — как раз то, что мы хотели иметь в загородной резиденции.

Пегги и я также создали базу для нашего летнего дома на побережье штата Мэн. Во времена моего детства мы проводили летние сезоны в Эйри на острове Маунт-Дезерт, и именно там я научился ходить под парусом и у меня появился глубокий интерес к природе. Я хотел, чтобы мои дети имели такие же возможности. Пегги бывала там со мной несколько раз до войны, навещая моих родителей, и она разделяла мою любовь к горам и прибрежным островам. Мы были искренне обрадованы, что мои родители предложили нам пользоваться Вествord-коттеджем, находящимся у океана, простым белым панельным домом в стиле Новой Англии. Когда отец понял, что мы счастливы в этом доме, он подарил его нам.

Единственной реальной трудностью, связанной с приобретением трех домов на протяжении одного года, было то, что нам было нужно значительное количество мебели для трех довольно больших домов. Это создало серьезную финансовую проблему, поскольку я не располагал собственным капиталом и мог рассчитывать только на доход от трастового фонда, который отец создал для меня в 1934 году и который в 1946 году приносил чуть более 1 млн. долл. до вычета налогов.

Определяющими словами в этой фразе являются слова «до вычета налогов». Во время войны налоговая ставка на доходы размером более 1 млн. долл., повысилась почти до 90 %, составляя в 1946 году в моем случае точно 758 тыс. долл. после вычета из исходной цифры дохода благотворительных пожертвований, составлявших 153 тыс. долл. В результате в форме дохода, которым я мог распоряжаться, мне оставалось менее 150 тыс. Так что даже с общим доходом, составлявшим 1 млн. долл., то, чем я располагал с точки зрения средств, которые мог истратить, было, безусловно, скромной суммой.

Как Пегги, так и я были воспитаны в отношении расходов в духе экономии, однако мы оба желали, чтобы предметы, которыми мы владели, были высокого качества. Нам повезло, поскольку вскоре после войны мы встретились с Сесилом Тернером, английским брокером, который организовал ярмарку для дилеров, торгующих старинными предметами, в лондонском отеле «Дорчестер». Сесил понимал наши бюджетные ограничения, однако на него производило впечатление то, что мы настаивали на мебели хорошего качества. Он взял нас под свое крыло и научил распознавать качество и выявлять подделки. На протяжении ряда лет он помогал нам покупать многочисленные

прекрасные предметы английской мебели XVIII века по ценам, которые мы могли себе позволить.

Наша страсть к старинным предметам распространялась также на фарфор, серебро и стекло — вкус, который поддерживался моей матерью и тетушкой Люси, — они обе были страстными знатоками и коллекционерами. Вероятно, также было удачно, по крайней мере с точки зрения нашего кошелька, что до тех пор, пока мы не завершили обставлять наши дома, нас не захватил интерес к полотнам французских импрессионистов и постимпрессионистов.

Благодаря талантливости Пегги и ее хорошему вкусу и экономии мы смогли меблировать наши дома, не используя услуг профессионального декоратора. Пегги получила лицензию на деятельность декоратора, что позволяло ей покупать предметы мебели со скидкой в 30 %. Первый шанс Пегги проявить свои навыки декоратора представился вскоре после нашей свадьбы, когда отец сказал ей, что он заплатит за меблировку и убранство Стивенс-Хауз, если за это будет отвечать Пегги. За короткий срок она смогла найти привлекательную мебель, ковры и занавески по оптовым ценам. К удивлению и восхищению отца Пегги купила все необходимое за 5 тыс. долл.! На всем протяжении этих лет Пегги смогла придать нашим домам уютный и приветливый вид. По мере того, как наши финансовые ресурсы росли, мне нравилось ощущать, что наши дома обладают также стилем и элегантностью.

* * *

В начале 1946 года, когда все пять братьев вернулись в Нью-Йорк, чтобы восстановить прерванные занятия, отец по-прежнему был главой нашего семейного офиса, признанным моральным лидером многочисленных филантропических начинаний Рокфеллеров и владельцем значительного принадлежащего семье состояния. Вскоре стало ясно, что если мы рассчитывали на то, чтобы процесс перехода между поколениями двигался вперед быстрее и в гармонии с нашим виденьем будущего, братьям во взаимоотношениях с отцом нужно было выступать единым фронтом.

До войны инициативу в плане организации нашего поколения взял на себя Нельсон. Он предложил, чтобы мы регулярно встречались для обсуждения вопросов нашей карьеры и анализа того, как мы можем работать вместе по вопросам, представляющим общий интерес. Вначале мы встречались

примерно через каждые два месяца, нередко в Плэйхаус, находящемся в Покантико, а иногда в каком-то из наших домов.

Встречи братьев служили практической цели как в плане более эффективного управления делами семьи, так и в плане того, чтобы дать возможность общения друг с другом на более личном уровне. Все пять братьев имели далеко разошедшиеся и в некоторых отношениях конфликтующие интересы, однако в значительной степени из-за таких регулярных встреч мы поддерживали чувство взаимного уважения и любви друг к другу, что не всегда имелось в других богатых семьях.

Мы пригласили Эбби присоединиться к нам, однако она не проявила интереса. Мы также пригласили отца принимать участие в наших встречах, но он также отклонил это предложение. Он ощущал дискомфорт, почти угрозу, из-за перспективы встречи лицом к лицу со всеми своими сыновьями одновременно, возможно, из-за опасения, что мы можем предъявить ему единодушные решения, с которыми он не будет согласен. Мать, вероятно, была бы рада принять участие, однако я думаю, что она посчитала неудобным присоединиться к нам, поскольку отец отклонил наше приглашение. Поэтому она также отклонила его, и во встречах участвовали только братья.

Мои братья единогласно избрали меня секретарем группы, ответственным за протоколы встреч, поскольку я был самым молодым и «единственным доктором наук». Я сохранял это положение в течение тех тридцати восьми лет, пока мы проводили эти встречи. В последующие годы особенности нашей профессиональной жизни и плотный рабочий график сделали регулярные встречи невозможными, однако не было года, в течение которого мы не встречались, по крайней мере дважды.

Мы начали свои встречи в 1940 году и вначале практически лишь информировали друг друга о своей личной деятельности и планах.

Вскоре, однако, мы решили, что более тесное сотрудничество будет особенно полезно для нас в области филантропии. Каждый из нас получал ежегодные запросы от различных благотворительных организаций и каждый из нас имел тенденцию отвечать по-своему, в зависимости от склонностей и финансовых ресурсов. Мы решили, что будет более эффективным и благотворным объединить предоставляемые нами средства таким организациям, как «Объединенный еврейский призыв», «Благотворительная католическая федерация протестантского агентства благосостояния», «Объединенный госпитальный фонд», Красный Крест и «Объединенный фонд негритянского колледжа». Результатом было создание Фонда братьев Рокфеллеров (RBF) в

конце 1940 года. На протяжении первых 12 лет своего существования у RBF не было постоянного капитала. Вместо этого каждый из нас делал ежегодные пожертвования пропорциональные нашему доходу. Артур Паккард, старший советник отца по вопросам филантропической деятельности, выступал в качестве директора и помогал нам определять размещение фондов.

Десять лет спустя наши индивидуальные ежегодные пожертвования в RBF выросли до такого уровня, при котором мы оказались в состоянии поддерживать организации, созданные братьями индивидуально, или в отношении которых кто-то из нас обладал особым интересом. Нельсон, например, создал Американскую международную ассоциацию (AIA) для предоставления сельского кредита и консультирования крестьян в Бразилии и в других странах Южной Америки; эта программа была близка к программам помощи сельскому хозяйству, проводимым правительством Соединенных Штатов. RBF стал одним из значительных источников финансирования этих усилий. Джон был глубоко обеспокоен опасностями, связанными с ростом мирового народонаселения, еще задолго до того, как большинство поняло неотложность разрешения этой критической проблемы. RBF оказал решающую поддержку созданному Джоном Совету по народонаселению в первые годы его деятельности. На протяжении многих лет Фонд дал нам возможность работать совместно и выработать философию филантропии, отражавшую ценности и задачи нашего поколения.

* * *

Ни один из вопросов не занимал более важного места во время наших встреч после войны, чем будущее Рокфеллеровского центра. На протяжении первых 18 лет своего функционирования Рокфеллеровский центр не зарабатывал достаточно прибыли, чтобы полностью оплачивать банковский процент и налоги, не говоря уже об амортизации долга компании «Метрополитен лайф иншуренс» и отцу. После завершения строительства в середине 1930-х годов отец оплачивал операционный дефицит Центра в течение почти десятилетия. К концу 1944 года отец инвестировал 120 млн. долл: 55 млн. — в обыкновенные акции и еще 65 млн. в беспроцентные ценные бумаги. В результате этого обыкновенные акции (а всеми ими владел отец) стоили очень немного.

Тем не менее Нельсон, который занимал пост президента Центра в течение нескольких лет перед войной, видел, что он

обладает огромным потенциалом в долгосрочной перспективе. Он был убежден, что после выплаты долга Центр будет представлять собой актив, ценность которого продолжит расти. Он призывал братьев воспользоваться тем, что он называл «великой возможностью», попросив отца продать нам обыкновенные акции Центра. С нашего согласия Нельсон обратился к отцу по этому вопросу, и, хотя отец понимал выгодность его соображений, он разъяснил, что не вполне свободен в своих решениях. Прежде чем он мог продать свои акции, он должен был получить разрешение как Колумбийского университета, который был землевладельцем, так и компании «Метрополитен лайф иншуренс», на которую приходилась основная часть подлежащего выплате долга. «Метрополитен лайф иншуренс» легко согласилась, однако университет дал свое согласие только после того, как в условия лизинга были включены твердые гарантии того, что лизинговые платежи будут выполняться и что обыкновенные акции не могут быть проданы никому вне семьи. Дополнительное положение гласило, что дивиденды не могут выплачиваться до тех пор, пока не выплачен исходный долг. Братья и я согласились на эти жесткие условия, поскольку мы считали, что Центр имеет блестящее финансовое будущее в долгосрочной перспективе. Однако некоторые из этих условий лизинга продолжали ограничивать гибкость Центра и его привлекательность для рынка до тех пор, пока Колумбийский университет оставался землевладельцем.

В 1948 году после решения этих сложных вопросов отец продал нам принадлежавшие ему акции Рокфеллеровского центра за оценочную стоимость, составлявшую 2 млн. 200 тыс. долл. Все пятеро из нас приобрели владение Центром с его одиннадцатью полностью занятыми зданиями в первоклассном месте города, заплатив каждый по 440 тыс. Принятие на себя владения компанией, однако, означало и принятие ее долгов, составлявших 80 млн. долл.: долг «Метлайф» составлял 20 млн. долл., а долг отцу — 60 млн. В 1950 году мы выплатили остающуюся часть долга «Метлайф», а на следующий год выплатили 2 млн. долл. в счет долга отцу.

То, как следовало поступить с остающимся долгом, вызвало немало трений в семье, прежде, чем этот вопрос был окончательно разрешен. В 1952 году отцу исполнилось 78 лет, и его здоровье, никогда не бывшее особенно хорошим, начало ухудшаться. Его адвокаты были все больше обеспокоены тем, как владение ценными бумагами Центра повлияет на его наследство. Вскоре после того как мы купили обыкновенные акции, Нельсон предложил, чтобы отец простил нам задолженность с тем, чтобы

мы могли освободить фонды, необходимые для модернизации и, возможно, расширения Центра. Отец ответил отказом, указав, что это заставило бы его выплатить 26 млн. долл. в виде налога на дарение. Поскольку аннулирование долга не было возможным, мы предложили, чтобы отец передал облигации в RBF, который серьезно нуждался в постоянном капитале. По существу, мнение Нельсона по этому вопросу было настолько серьезным, что он угрожал подать в отставку с должности председателя совета директоров Центра, если отец не согласится с его предложением. Отец в конечном счете согласился и передал облигации в RBF. Сделав это, он по существу завершил свое финансовое участие в Рокфеллеровском центре, оставив управлением им исключительно в наших руках.

Сделанное отцом пожертвование в RBF, составлявшее 57,7 млн. долл., имело огромное значение для моего поколения. Поскольку на протяжении последующих семнадцати лет Центр выплатил долг, RBF постепенно накопил капитал, позволявший ему поддерживать новые инициативы, что ранее не было возможным. Фонд братьев Рокфеллеров был наиболее значительным совместным филантропическим предприятием моего поколения и являлся основным способом нашей поддержки групп, работающих в таких областях, как народонаселение, сохранение окружающей среды, экономические вопросы, городское развитие и фундаментальные научные исследования.

Рокфеллеровский центр мог бы стать инвестицией с возрастающей ценностью не только для моих братьев и для меня, но также и для наших наследников. Для отца, однако, это предприятие было почти полностью убыточным. Всего он инвестировал 55 млн. долл. в обыкновенные акции и 65 млн. — в личные обязательства (в это не входят «издержки за счет неиспользованных возможностей», когда финансирование этих обязательств осуществлялось за счет продажи ценных бумаг, главным образом, нефтяных акций, по демпинговым ценам во время периода депрессии). На общую сумму инвестиций, составлявшую 120 млн. долл., он получил 2,2 млн. за обыкновенные акции и только 7,5 млн. — за прочие ценные бумаги. Немногие понимают, что, несмотря на долгосрочные блага для своих потомков, отец понес прямые потери, составлявшие более 110 млн. в результате его мужественного решения продолжить строительство Рокфеллеровского центра в период Депрессии.

* * *

Высокие ставки подоходного налога на доходы индивидуальных лиц и корпораций заставили моих братьев и меня самого искать разумные пути к реструктуризации нашей основной собственности с тем, чтобы повысить ее капитализацию и получать больший доход.

Самым большим из наших активов был Рокфеллеровский центр, и поэтому главная задача заключалась в том, чтобы добиться устранения раздельного владения, при котором Колумбийский университет владел землей, а я вместе с братьями владел зданиями. Через несколько месяцев после покупки нами обыкновенных акций мы попросили Уильяма Цекендорфа — первое лицо в риэлторской фирме «Уэбб и Кнапп» проанализировать имевшиеся у нас варианты. Билл предложил, чтобы мы создали новую корпорацию, которая купит землю и здания, а затем выплатит долг на протяжении 25-летнего периода. Когда мы обратились к Колумбийскому университету с этим предложением, они отвергли его без вариантов.

Тогда Билл предложил осуществить реструктурирование финансов Центра, чтобы воспользоваться благоприятным налоговым режимом для дохода от недвижимости. Его идея заключалась в том, что корпорации, владевшие недвижимостью, то есть компании, получавшие более 50 % дохода за счет аренды и аналогичных источников, платили налоги по ставке в 7 %, в то время как все другие корпорации облагались налогом по ставке, составлявшей 50 % по отношению к чистому доходу. После того, как мы выкупили его, доходы Центра постоянно возрастали, почти удвоившись к 1952 году до 1,9 млн. долл. Билл подчеркнул, что мы могли сделать долю дохода, приносимую ценными бумагами, почти столь же большой, но при этом оказывалась применимой минимальная ставка налога на корпорации.

Однако здесь имелась серьезная проблема. Договор о лизинге с Колумбийским университетом шел гораздо дальше, чем просто установление ежегодной базовой арендной платы; он в буквальном смысле определял все аспекты финансовой структуры Центра и запрещал нам осуществлять логичные и разумные изменения в финансовой структуре корпорации. Например, мы должны были постоянно держать 14 млн. долл. в государственных облигациях США на специальном заблокированном счете для гарантирования выплаты ренты, а фонд рабочего капитала Центра должен был поддерживаться на уровне в 30 млн. долл., из которых в акции можно было инвестировать не более 25 %. Это означало, что более 90 % инвестиционного портфеля Центра должно было быть инвестированным в государственные ценные

бумаги с низкой прибыльностью, которые приносили доход менее 2 % в год.

Если Центр хотел получать более значительную прибыль, в которой он нуждался для финансирования капитальных затрат на модернизацию и оплату долга, мы должны были убедить Колумбийский университет изменить эти устаревшие и сковывавшие нас по рукам и ногам положения договора о лизинге.

Юристы и бухгалтеры Колумбийского университета понимали нашу точку зрения, а именно, что расширяющийся и более прибыльный Рокфеллеровский центр будет столь же ценным для университета, как и для нашей семьи. Они согласились снять ограничения в отношении как специального заблокированного счета, так и фонда рабочего капитала, однако в обмен на значительное повышение арендной платы. Мы начали новую инвестиционную программу в начале 1953 года, непосредственно перед периодом огромного роста стоимости ценных бумаг на бирже. Наша стратегия и выбор времени оказались отличными.

Традиция филантропии

Филантропическая традиция семьи Рокфеллеров была простой и безыскусной. В соответствии с ней мы должны были щедро использовать наши финансовые ресурсы и активно участвовать в делах сообществ, в которых мы жили, и в делах страны в целом. Это и была доктрина служения, которую отец усвоил, будучи еще молодым человеком, и добросовестно передал ее нам. Мы как семья, конечно, были облагодетельствованы судьбой и считали своей обязанностью возвращать что-то обществу.

Хотя отец надеялся, что каждый из нас будет в контакте с одной или несколькими организациями, имевшими тесные связи с семьей, мы были вправе делать и собственный выбор. Меня привлекала работа с образовательными и культурными учреждениями, в частности с Чикагским университетом, Рокфеллеровским институтом медицинских исследований и Музеем современного искусства. Наконец, работа с мэром Да Гуардиа способствовала развитию глубокого интереса к сложной городской жизни, который теперь смог проявиться в работе в Комиссии по планированию округа Уестчестер и в ведущей роли в создании компании «Морнингсайд хайте», одной из первых частных организаций в Соединенных Штатах, занимающейся проблемой упадка и обновления городов.

Мое первое знакомство с тем, как управлять учебным учреждением, произошло в совете Рокфеллеровского института медицинских исследований. Отец был ведущей силой в создании и расширении института, созданного дедом еще в 1901 году, и в конце 1940-х годов продолжал оставаться президентом совета попечителей, состоявшего из семи человек. Отец очень гордился новаторскими достижениями ученых института в биологии, патологии и физиологии и тем практическим воздействием, которое их исследования оказывали на лечение инфекционных заболеваний, таких, как желтая лихорадка, сифилис и пневмония.

Еще сильнее отец поддерживал фундаментальную задачу института — получение научных знаний. Он понимал, что фундаментальные исследования в биологических науках должны быть на первом плане, а затем неизбежно последуют их прикладные аспекты. Основополагающая работа Пейтона Рауса в выявлении вирусного происхождения рака, усилия Альберта Клода, Кита Портера, Джорджа Палада в картировании структуры и функции клетки, открытие Освальдом Авери, Колином Мак-Леодом и Маклином Мак-Карти того, что ДНК является

носителем генетической информации, были реальными показателями работы Рокфеллеровского института. Эти успехи трансформировали саму природу научного процесса и медицинской практики и выполняли ту задачу, которую имели в виду дед и отец, когда они создавали институт в 1901 году.

Несмотря на свою богатую историю, в конце 1940-х годов институт находился на распутье. Перед ним стояли трудные вопросы руководства, научных задач и финансирования. Отец планировал уйти на пенсию в 1950 году, а директор института доктор Герберт Гассер, нейробиолог, получивший Нобелевскую премию, должен был оставить свой пост несколькими годами позже. Отец предполагал, что мой брат Джон, который в течение длительного времени был одним из попечителей, заменит его на посту руководителя совета. Однако в начале 1946 года Джон решил выйти из совета с тем, чтобы сосредоточить внимание на реставрации Уильямсберга и Рокфеллеровском фонде. В результате стало ясно, что традиционную ответственность семьи за эту важнейшую исследовательскую организацию предстоит нести мне.

Когда в 1950 году я стал преемником отца, первое, что мы должны были сделать, это решить вопрос о том, сможет ли институт выжить, и если да, то как. В составе совета было несколько членов, которые фактически высказывались за закрытие института, поскольку его исходная цель была в значительной степени достигнута. Для меня этот вариант был неприемлем. Однако нам нужно было определить, какую конкретную роль должен играть институт в области биомедицины.

Также важным вопросом было финансирование. Дед создал фонд для существования института, а отец добавил денег и, кроме того, землю для расширения института. Инвестиционным портфелем хорошо управляли, и к 1950 году его стоимость возросла примерно до 100 млн. долл. Чтобы сохранить полную независимость, институт не принимал средств от государства или даже других частных источников, поскольку отец полагал, что это может ограничить независимость исследователей, работающих по проектам, которые они считали важными. В результате в середине 1930-х годов затраты превысили доход, что заставило снизить численность персонала и отрицательно повлияло на размах исследований. Без изменения политики, что позволило бы нам искать новые источники средств, институт рисковал превратиться в явно второразрядную организацию.

Нам была необходима всесторонняя оценка института, и по моей инициативе попечители попросили доктора Детлева Бронка,

президента университета Джонса Хопкинса и президента Национальной академии наук, который также был членом научного совета института, возглавить комитет, созданный для проведения этой работы. Бронк, физиолог и биофизик с безупречной репутацией, верил в крайне важную роль независимых научных исследований и восхищался новаторскими исследованиями института. В то же время и он, и другие члены комитета, включая меня, согласились, что если институт хочет выжить в более конкурентной и трудной для работы среде, необходимы изменения.

Комитет Бронка провел год, рецензируя научные результаты института и рассматривая его финансовые и физические ресурсы. Мы провели консультации с десятками ведущих ученых и профессоров со всего мира. Мы пришли к выводу, что время, когда институт мог заниматься исследованиями по собственному усмотрению, ушло в прошлое, и что нам необходимо дополнить наши фундаментальные исследования серьезным учебным компонентом и расширить наши контакты с внешним миром.

* * *

На протяжении пятидесяти лет институт работал как сообщество ученых-единомышленников. Глава каждой независимой лаборатории был свободен в плане проведения своих научных исследований, руководствуясь исключительно канонами своей дисциплины и рецензиями коллег. Эта система, которую великий физик Нильс Бор называл «республикой науки», хорошо работала в прошлом, и никто из нас, особенно Дет Бронк, не хотел вторгаться в свободу ученого. Однако эта свобода должна была как-то уравновешиваться более сильным централизованным управлением, большей кооперацией и пониманием финансовых реалий.

Бронк был ведущей движущей силой в комитете. По мере продвижения нашей работы возникало растущее ощущение, что он окажется наилучшим преемником доктора Гассера. В конце концов, при активной поддержке совета я убедил Бронка оставить свой пост в Хопкинсе и стать новым директором Рокфеллеровского института с мандатом на проведение в жизнь предложенных реформ.

Принятие на себя Бронком директорских обязанностей в 1953 году стало по существу «вторым основанием» института. Его главная задача заключалась в преобразовании исследовательского института в биомедицинский университет

для подготовки аспирантов. Он почти сразу же начал этот процесс преобразования. В конце 1953 года попечители путем голосования приняли решение об учреждении в соответствии с законами штата Нью-Йорк университета с аспирантурой, имеющего право присуждать степени доктора философии и доктора медицины. В то же самое время мы осуществили слияние научного совета с советом попечителей. Эта группа назначила Бронка президентом, а я стал председателем. Мы получили свой новый учредительный документ в 1954 году, однако официально изменили название на Рокфеллеровский университет только в 1965 году, в большей степени из-за чувства сентиментальной привязанности, чем из-за чего бы то ни было другого.

Бронк также предпринял активные действия по расширению набора дисциплин, представленных в университете, путем приглашения в профессорско-преподавательский состав математиков, специалистов по экспериментальной и теоретической физике, психологов и даже нескольких философов. Система независимых лабораторий сохранилась, однако были введены академические звания, и ранее существовавший титул «член института» был заменен, нередко с неохотой, на более прозаический титул «профессор».

Мы приняли первую группу аспирантов численностью в десять человек в 1955 году. В соответствии с долгой традицией института каждый из них работал в лаборатории ведущего ученого, постигая непосредственно суть соответствующей дисциплины. Во время своего директорского срока Бронк настаивал на личных собеседованиях со всеми кандидатами и на соблюдении самых высоких норм совершенства.

Все эти изменения требовали дополнительного финансирования, и Бронк оказался весьма искусным в плане нахождения новых источников средств. Он сыграл ключевую роль как во время администрации Трумэна, так и при администрации Эйзенхауэра в создании Национальных институтов здравоохранения и Национального научного фонда. Обе организации стали важными источниками финансирования научных исследований в Соединенных Штатах, и начиная с конца 1950-х годов значительная часть их ежегодных бюджетов поступала в университет.

В это время Бронк и я работали в тесном взаимодействии друг с другом для расширения материальной базы университета. Мы добавили девятиэтажный лабораторный корпус, здание для проживания аспирантов и постдокторантов, аудиторию и прекрасную резиденцию для президента, отвечающую международным стандартам; она была спроектирована моим

другом Уоллесом К. Харрисоном.

Мой срок нахождения на посту председателя, закончившийся в 1975 году, пришелся на драматический период научного прогресса в области биологии — генетическую революцию, которая началась с открытия того, что гены состоят из ДНК. Это открытие, как писал историк медицины Льюис Томас, «открыло путь в биологическую революцию, которая продолжает преобразовывать наше видение природы».

Сегодня с заново поставленными задачами, перестроенным управлением и укрепленными финансами Рокфеллеровский университет продолжает играть основополагающую роль в применении науки и технологии для поиска ответов на наиболее сложные связанные со здоровьем вопросы жизни. Воссоздание института в начале 1950-х годов было необходимым первым шагом в этом процессе, и я горд, что сыграл в нем роль.

* * *

Я все еще был помощником управляющего в иностранном отделе «Чейза», когда однажды утром ранней весной 1947 года ко мне пришел с визитом новый президент Фонда Карнеги за международный мир. Алджер Хисс был высоким долговязым человеком с красивым, как бы отточенным лицом.

Обладавший прекрасными манерами, он был симпатичным и обаятельным и сразу же понравился мне. После обычных любезностей Хисс сказал мне, что я избран в совет Фонда Карнеги, и он надеется, что я соглашусь стать его членом.

Фонд был создан Эндрю Карнеги в 1910 году в интересах предотвращения войны и создания эффективной системы международного права. На протяжении двадцати лет Фонд возглавлял Николас Маррей Батлер, президент Колумбийского университета и лауреат Нобелевской премии; он сделал этот Фонд одним из наиболее уважаемых фондов в Америке. Батлер недавно ушел со своего поста, и Хисс был выбран в качестве его преемника.

Еще молодым человеком Хисс сделал блестящую карьеру. Выпускник юридической школы Гарвардского университета, он учился у Феликса Франкфуртера, после чего служил в Верховном Суде у Оливера Уэнделла Холмса. В период «Нового курса» он работал в Министерстве сельского хозяйства, Министерстве юстиции, после чего перешел в Государственный департамент. Он оставался в госдепартаменте до конца Второй мировой войны и ездил с американской делегацией на Ялтинскую конференцию —

факт, который вызвал значительный переполох, смятение, когда позже его обвинили в том, что он является советским шпионом.

Мне польстило предложение войти в престижный Совет Фонда, включавший таких знаменитостей, как генерал Дуайт Д. Эйзенхауэр и основатель компании IBM Томас Дж. Уотсон. Председателем был Джон Фостер Даллес, известный специалист в области международного права, и я объяснил факт моего приглашения его инициативой, поскольку знал его и его семью с времен своей учебы в университете. Вообще Фостер имел репутацию холодного аскетичного человека и пуританина, однако обладал прекрасным чувством юмора и был замечательным собеседником. В мои университетские годы его дочь Лиллиас входила в небольшую группу друзей и была одной из ближайших подруг Пегги. По существу, когда я ухаживал за Пегги в конце 1930-х годов, она всегда останавливалась у Даллеса в их нью-йоркском особняке.

Когда я упомянул Нельсону о предложении Хисса, он доверительно сказал мне, что высокопоставленный сотрудник ФБР предупреждал его о том, что имеется надежная информация, говорящая о том, что Хисс является советским агентом.

Я рассказал об этом Фостеру, который ответил, что он в это не верит. С учетом престижа, опыта и репутации Даллеса как убежденного антикоммуниста я принял к сведению его отношение ко мне и начал работать в совете Фонда в мае 1947 года. Год спустя обвинения против Алджера Хисса в шпионаже появились на первых страницах газет.

В то время члены совета занимались достаточно прозаическими вопросами программы и физического местонахождения Фонда. По существу заседания совета были посвящены дебатам и спорам относительно перевода нашей штаб-квартиры из Нью-Йорка в Вашингтон, а также тому, должны ли мы арендовать площадь или строиться сами. В конечном счете мы согласились остаться в Нью-Йорке, но вопрос заключался в том, *где именно* в Нью-Йорке.

Я обратился к Биллу Зекендорфу, и он предложил нам одну из строительных площадок, которые он приобрел на западной стороне Первой авеню, где через дорогу должно было быть построено новое здание ООН. Хотя на этой территории все еще оставались заброшенные скотобойни и разрушающиеся коммерческие постройки, Билл считал, что строительство здания ООН и осуществление других сходных проектов преобразуют эту территорию. Он рекомендовал, чтобы мы купили участок прежде, чем стоимость земли взлетит до небес, и после этого построили на этом участке наше собственное здание.

Более консервативные члены совета считали, что план является слишком рискованным, и критиковали использование ограниченных средств Фонда для строительного проекта в сомнительном месте. Казначей, работавший в Фонде длительное время, был против проекта и подал в отставку, предсказывая, что проект приведет нас к банкротству. Однако значительное большинство членов совета поддержало сделанное предложение, особенно после того, как я смог убедить Уинтропа Олдрича открыть отделение «Чейза» на первом этаже. Когда строительство здания было завершено, мы сдали значительную его часть для благотворительных организаций и легко справились с выплатами по ипотеке. Как и предсказывал Билл Зекендорф, территория вокруг ООН быстро стала одной из наиболее престижных в Нью-Йорке и продолжает быть такой до настоящего времени.

* * *

Вскоре я понял, что для работы по многочисленным направлениям вне «Чейза» нуждался в помощниках. На протяжении нескольких послевоенных лет этой работой занимался семейный офис, финансировавшийся почти исключительно отцом. Помимо юридических служб, бухгалтерии и службы, ведавший инвестициями, аппарат, состоявший из 20 человек, занимался большим количеством общественно-гражданских и некоммерческих дел, касавшихся меня и моих братьев. Артур Паккард, бывший консультантом отца по вопросам филантропии, и его молодая помощница Дана Крил помогали мне по некоммерческой деятельности, однако они не были адекватной заменой личного административного аппарата.

В 1947 году я взял на работу Элеанор Уилкерсон в качестве личного секретаря. Она была опытной стенографисткой и умела организовывать общественные мероприятия, а также разрешать разного рода сложные ситуации. Элеанор была моей прочной опорой на протяжении трех последующих десятилетий и работала в близком контакте с Эдной Брадерли, моей секретаршей по банку, с тем, чтобы следить за моим расписанием.

Две эти замечательные женщины были организованными и эффективными — они обращались с людьми с пониманием и тактом.

В 1951 году я решил взять на работу личного помощника, чтобы лучше справляться с растущей нагрузкой в области филантропической деятельности. После непродолжительных поисков я обратился к Уоррену Линдквисту, коллеге по военной

службе в Париже. После войны Линди работал в течение пяти лет в «Чейзе-бэнк», в последующем перейдя на работу в роли помощника к Р. Питеру Грейсу, председателю фирмы «У. Р. Грейс и К⁰».

Линди помогал мне с делами Рокфеллеровского университета, Фонда Карнеги, Интернэшнл-хаус и целого ряда других проектов. Он занимался моей корреспонденцией и составлением графика встреч и вместе со мной обсуждал стратегические вопросы, связанные с моей ролью в различных организациях. Позже Линди играл ключевую роль в руководстве моими значительными личными инвестициями в недвижимость. По мере того, как Линди становился все более занятым вопросами недвижимости, а объем моей личной работы и обязанностей возрос, я нанял дополнительных сотрудников. Ричард Дэйна и ДеВо Смит были давними друзьями, с которыми я также служил во время войны в Европе. Джон (Джек) Блум, молодой юрист из фирмы «Милбэнк и Твид», направленный в семейный офис, помогал Линди в его работе.

Я предоставлял своим сотрудникам значительную независимость, хотя мы регулярно проводили консультации. Все они и их преемники — Ричард Е. Саломон, Джон Б. Дэвис (мл.), Элис Виктор, Патриция Смалли, Кристофер Кеннан, Питер Дж. Джонсон и Марни С. Пиллсбери — справлялись со своими обязанностями с большой настойчивостью и умом. Они в огромной степени расширили область моего доступа и влияния. Без них я никогда не смог бы совмещать свою работу в «Чейзе» с «параллельной карьерой».

Создание «Чейз Манхэттен Бэнк»

19 января 1953 г. преемником Уинтропа Олдрича на посту председателя правления «Чейз Нэшнл бэнка» стал Джон Дж. (Джек) Мак-Клой. Выбор Джека на должность главы одного из крупнейших коммерческих банков страны был необычен во многих отношениях. Подобно Уинтропу Джек имел юридическую подготовку, а не подготовку банкира. На протяжении предвоенного десятилетия он был партнером в наиболее мощной фирме Уолл-стрит «Кравat, Хендерсон и де Герсдорф» и плотно работал с рядом инвестиционных банков и крупных корпораций. Сразу же после войны он стал партнером (с именем в названии фирмы) в другой престижной фирме Уолл-стрит — «Милбанк, Твид, Хоуп, Хэдли и Мак-Клой», к числу клиентов которой относились как «Чейз нэшнл бэнк», так и наша семья. Однако на протяжении многих лет своей деятельности в качестве практикующего адвоката Джек не получил непосредственного опыта в высокоспециализированном мире коммерческой банковской деятельности.

Конечно, делая свой выбор, совет директоров «Чейза» имел в виду гораздо большее, чем ограниченный опыт Джека в области банковской деятельности, обратив внимание на его выдающуюся карьеру в области государственной службы. Он начал работать в государственных структурах в 1940 году в качестве специального помощника военного министра Генри Л. Стимсона, став заместителем министра на следующий год. В этой должности он оставался до конца войны и сделался одной из ключевых фигур среди советников президента Рузвельта.

В конце февраля 1947 года Джек стал президентом Всемирного банка — этот пост он занимал более двух лет до его назначения Верховным комиссаром США в оккупированной Германии. Работая в тесном контакте с канцлером Конрадом Аденауэром, Джек руководил созданием Западной Германии, ее перевооружением и включением в союз стран Запада. Его деятельность на этом посту оказалось необычайно успешной, и он вернулся в Соединенные Штаты в июле 1952 года хорошо известным и глубоко уважаемым человеком.

Хотя Джек никогда в жизни не решал вопроса о предоставлении кредита и не анализировал балансовую ведомость, он обладал огромным престижем и был замечательным прирожденным лидером, то есть обладал качествами, указывавшими на то, что поймет, каким образом управлять большой организацией, подобной «Чейзу». Его

назначение в качестве председателя придало вдохновения тем из нас, кто работал над созданием для банка расширенной международной программы.

С учетом сходства наших интересов я был разочарован тем обстоятельством, что между Джеком и мной никогда не сложилось близких личных связей. Это могло быть следствием огромных различий между нами на раннем этапе жизни и одного конкретного эпизода в жизни Джека, который, вероятно, нанес рану, оставившую рубцы на всю жизнь.

Джек родился, как он часто вспоминал, в бедном районе Филадельфии. Его отец умер, когда он был еще маленьким, и лишь напряженная работа и исключительные способности позволили ему проделать путь через колледж Амхерст и Школу права Гарвардского университета к последующей выдающейся карьере.

Несмотря на свои собственные огромные достижения, Джек был настроен настороженно, возможно даже обозленно, в отношении моего финансового и общественного положения. Часто на встречах, в которых я участвовал, Джек рассказывал об истории своего первого контакта с моей семьей. Он платил за свое обучение в колледже и юридической школе, устраиваясь на лето преподавателем, и летом 1912 года, за три года до моего рождения, приехал в штат Мэн, рассчитывая получить работу на острове Маунт-Дезерт. Одной из семей, с которой он решил вступить в контакт, была наша. Джек всегда рассказывал эту историю очень длинно, говоря о том, как он прошел четверть мили от основной дороги до Эйри, постучал в массивную дверь и объяснил дворецкому, зачем он пришел, после чего его отправили обратно, объяснив, что преподаватель для детей Рокфеллеров на это лето уже нанят. И на этом его история кончалась. Я признаюсь, что никогда не понимал того значения, которое он придавал этому случаю. Неподготовленный визит не казался лучшим способом для попытки получить летнюю работу, и отец действительно всегда договаривался о преподавателях и других компаньонах на летние месяцы заранее, еще до того как мы приезжали в Сил-Харбор.

Джек, наверное, сто раз рассказал эту историю в моем присутствии, последний раз в 1985 году, когда я сменил его на посту председателя Совета по внешней политике. Эта история всегда вызывала у меня чувство досады.

То, что Джек не мог удержаться от того, чтобы не рассказывать эту историю вновь и вновь, указывало на его неоднозначное отношение ко мне и нашей семье, может быть, даже говорило о скрытой неприязни. Его чувство, вероятно,

углубилось в результате замечания, которое Нельсон сделал ему в тот момент, когда Джек стал председателем «Чейза». Нельсон будто бы сказал, что «семья использовала свое влияние», чтобы сделать его председателем, и что одна из его задач заключается в том, чтобы гарантировать, чтобы «Дэвид стал его преемником, когда он оставит свой пост». Представляется вполне возможным, что Нельсон сказал это или нечто подобное. Он мог говорить достаточно властно и, несомненно, думал, что таким образом оказывает мне услугу. Однако, если Нельсон и сделал такого рода заявление, это, конечно же, не было результатом решения семьи или моей просьбы. Для кого бы то ни было в семье выдвигать такое требование было бы крайне неуместно. К сожалению, *если* все это было действительно так, произошедшее могло необратимо изменить отношение Джека ко мне.

Во всяком случае неоднозначное отношение Джека могло быть причиной отказа сыграть более решительную роль на совете директоров банка при выборе преемника в 1979 году. Его нерешительность, какой бы ни была ее причина, могла иметь серьезнейшие последствия для меня лично и для банка. Вполне возможно, что Джек никогда не мог смотреть на меня, не вспоминая длинного пути по пыльной дороге вверх по холму в Сил-Харбор и большой деревянной двери, которая тихо, но твердо закрылась перед его лицом.

* * *

Чем больше я работал в «Чейзе», тем более меня беспокоила его устаревшая структура управления. В то время как управление нашей основной деятельностью по кредитованию не вызывало нареканий, имелись серьезные недостатки в большинстве других областей: децентрализованный менеджмент с многочисленными автономными «удельными княжествами», недостаточное управление персоналом и отсутствие бюджета и/или бизнес-плана. Любой консультант по вопросам управления пришел бы в ужас, однако мы отказывались впускать их в свои двери.

Летом 1952 года, непосредственно перед тем, как я возглавил наш нью-йоркский городской отдел, Кеннет К. Белл, вице-президент банка, придерживавшийся близких мне взглядов, и я начали собирать информацию по этому вопросу. Хотя оценка организации банка не имела никакого отношения к нашей работе или работе кого бы то ни было еще, мы хотели посмотреть, не существовало ли возможности предложить более эффективную и рациональную структуру. Наши раскопки выявили некие

поразительные и даже тревожные факты. Например, директора девяти географических «регионов», которые ведали вопросами корпоративного бизнеса по стране, а также все главы наших 29 американских отделений подчинялись непосредственно президенту банка. Вероятно, лишь немногие из них когда-либо получали от него инструкции или вообще он уделял им какое-либо внимание. Они действовали по своему усмотрению. На бумаге «Чейз» имел высокоцентрализованную структуру; в реальной жизни четкая ответственность и подотчетность не существовали.

Принимая во внимание эти поразительные факты, мы с коллегой создали проект упрощенной структуры, в соответствии с которой реорганизация банка должна была проходить по функциональным направлениям. Мы не разглашали наши выводы, предпочитая дождаться благоприятного момента, чтобы выступить со своими организационными предложениями.

В декабре 1955 года мы претворили в жизнь все элементы плана по полному объединению «Чейза» и «Бэнк оф Манхэттен». С должности исполнительного вице-президента я был повышен до вице-председателя совета директоров, а Джордж Чемпион стал президентом и главным операционным директором. Мы сделались явными конкурентами в гонке за то, чтобы занять место Джека Мак-Клоя после его ухода со своего поста в начале 1960 года. Арена для конкурентной борьбы между нами, борьбы, которая продлится 15 лет, была подготовлена.

Джордж Чемпион был одним из наиболее широко известных и глубоко уважаемых банкиров в Соединенных Штатах. Об этом свидетельствует то, что в 1958 году его избрали президентом Ассоциации банкиров «резервных» городов. Джордж знал всех наших основных корпоративных клиентов, а они ценили его совет и дружбу. Он был здравым, разумным, профессиональным и хладнокровным человеком. Никто другой не воплощал столь основательно консервативную банковскую культуру «Чейза», культуру, которую, как я считал, следовало изменить.

Все, что его интересовало, можно описать так: быть специалистом в области кредитования, причем «чертовски хорошим специалистом», и, по его мнению, этим должна ограничиваться и сфера интересов банка. Он настойчиво работал, чтобы превратить «Чейз» в ведущий оптовый национальный банк, обслуживающий, главным образом, крупные американские корпорации. Эти корпорации были главным источником наших поступлений и нашей прибыли, а все остальное, по мнению Джорджа, в значительной степени представляло собой уход в сторону и растрату ресурсов. Со временем я пришел к пониманию

того, что он буквально нутром ощущал недоверие к экспансии в международную деятельность. Однажды он сказал группе практикантов, проходивших подготовку по вопросам кредитования, что «мы потеряем нашу душу», если банк станет работать за границей.

Я видел стоящие перед «Чейзом» задачи в ином свете. Мои обучение и опыт не были связаны с вопросами кредитования. Я провел в банке 14 лет, работая в Иностранном и Метрополитенском отделах. Понимал служащих банка и его культуру и отдавал должное многочисленным сильным сторонам и огромному потенциалу банка, но также видел его вопиющие организационные слабости и недостатки в сфере управления. Видел будущее «Чейза» в повышении объема услуг, предоставляемых клиентуре во всем мире.

Практически с первых моих дней в банке Джордж и я спорили по поводу его целей и задач. Наши споры обострялись из-за того, что наш личный стиль был очень различным. Джордж был большим и шумным человеком, причем иногда довольно крикливым. Я был гораздо более сдержанным, и моя манера общения была более деликатной. Однако в основе наших конфликтов лежало нечто большее, чем несходство личностей. Отчасти это происходило из-за того, что Джордж видел во мне своего основного конкурента в банковской иерархии. Еще более важным было то, что он и я фундаментально расходились в том, как банк должен быть организован и куда его надо вести. Джордж казался привязанным к прошлому, будучи удовлетворенным ролью «Чейза» в качестве ведущего национального банка. Я видел необходимость в крупных и серьезных изменениях и пытался найти способы вести банк в новых направлениях как внутри страны, так и за ее пределами. По мере нашего продвижения по карьерной лестнице эти фундаментальные различия в подходе обострялись, и наш личный конфликт становился интенсивнее.

* * *

Будучи президентом и главным операционным директором, Джордж занимал более высокие должности, чем я, однако в конце 1950-х годов он не мог просто отмахиваться от всех моих идей, поскольку, будучи вице-председателем совета директоров, я подчинялся непосредственно Джеку Мак-Клою и совету директоров. На протяжении всех этих лет я посвящал большую часть своего времени строительству нашей новой штаб-квартиры в нижнем Манхэттене, интегрированию кадров и программ банка

после объединения и попыткам ввести более эффективную структуру управления. Эти задачи не приводили меня в прямой контакт с вопросами кредитования, что оставалось территорией Джорджа.

Однако я воспользовался своим персоналом в качестве своеобразного «троянского коня», чтобы без шума начать проводить в жизнь ряд важных изменений. Хотя моя группа сосредоточила внимание на операционных вопросах, маркетинге, развитии менеджмента, отношениях с сотрудниками, рекламе и связях с общественностью — все они являются существенными элементами современной корпорации, отдел также включал усиленную группу экономических исследований и созданную вновь структуру, занимавшуюся организационным планированием. Оба эти подразделения, после того как они начали функционировать, стали важными для среднесрочного и краткосрочного анализа банковской среды, в которой мы действовали, и для нахождения мер по наиболее эффективному ее использованию. Неизбежно, или, во всяком случае, так кажется теперь, это двигало «Чейз» в том направлении, в котором он, по моему мнению, и должен был двигаться. И до тех пор, пока я ограничивал свою деятельность административными функциями банка и непосредственно не вторгался в основную деловую деятельность, Джордж оставлял меня в покое с моими занятиями, которые, как я подозреваю, он считал относительно безобидными.

В банке был функциональный отдел, ответственность за который после реорганизации лежала на мне. Он имел довольно туманное название «специальные инвестиции», и через него я мог укреплять деятельность банка в ряде зарубежных стран и расширять набор наших финансовых услуг в сотрудничестве с иностранным отделом, но независимо от него.

Я должен был действовать таким образом, поскольку, хотя Джек Мак-Клой с симпатией относился к моим взглядам в отношении международной диверсификации, он никогда не предпринимал никаких конкретных действий для того, чтобы направить банк на этот новый путь. В некотором отношении у него и не было другого выбора. На протяжении всего срока нахождения на своем посту Джек зависел от Джорджа и его команды, занимавшихся кредитованием внутри страны, с целью обеспечения стабильного роста и приемлемых поступлений средств. На 1960 год общий портфель займов «Чейза» составлял чуть менее 5 млрд. долл. Однако на займы за пределами Соединенных Штатов приходилось лишь около 5 %. Поэтому, хотя Джек старался оградить свое спокойствие, позволяя мне работать по нескольким проектам, он никогда не ввязывался в

трудное дело конфронтации с основной идеологией банка, ориентированной на внутренний рынок.

В 1955 году на момент объединения с «Бэнк оф Манхэттен», у нас было лишь 17 зарубежных отделений, 10 из них в Карибском регионе, причем 4 из этих отделений создал я сам. Наше скромное присутствие за рубежом резко контрастировало с положением в «Сити-бэнк» и «Бэнк оф Америка» — оба они активно развивали уже достаточно широкомасштабные зарубежные сети в Европе, Южной Америке и на Дальнем Востоке. С точки зрения наличия сети зарубежных отделений мы значительно отставали от наших двух основных конкурентов в США, и разрыв увеличивался.

Иностранный отдел, получавший от Джорджа Чемпиона, который был руководителем отдела США, сильную поддержку, не хотел идти на расширение набора банковских услуг, которые мы предлагали, ограничиваясь краткосрочным финансированием торговли и традиционной работой с корреспондентскими банками. Этот курс основывался скорее на опасении, чем на расчете. Наши зарубежные корреспондентские банки давали значительную часть недорого стоивших нам депозитов до востребования, которые были главной основой для кредитов, выдаваемых «Чейз-бэнк» внутри страны. В конце 1950-х годов спрос на банковский кредит резко возрос, а наши депозиты оказались не в состоянии расти в такой же пропорции, вследствие чего возникла вероятность того, что нам придется ограничить выдачу кредитов, поскольку мы приблизились к пределам, установленным Федеральной резервной системой. В таких условиях Джордж не хотел предпринимать никаких шагов, которые могли бы поставить под угрозу отношения с нашими зарубежными корреспондентскими банками, которые держали у нас крупные депозиты.

Я считал такую точку зрения близорукой. Эти депозиты были весьма важны, однако нам необходимо было двигаться дальше корреспондентских отношений за счет открытия дополнительных зарубежных отделений, приобретения дочерних структур за рубежом и предоставления более широкого набора банковских услуг, включая те, которые могут потребовать более долгосрочного кредитования и даже прямых инвестиций. Я был убежден, что, предпринимая это, мы не поставим под угрозу балансы на счетах корреспондентских банков, поскольку полагал, что корреспондентские банки нуждались в нас больше, чем мы в них. Вначале мои аргументы не были приняты, но я продолжал работать по развитию нашей деятельности в международном плане, используя для этого ряд способов.

План Эйзенхауэра

Президент Дуайт Д. Эйзенхауэр, заняв свой пост в 1953 году, провозгласил намерение в большей степени ориентироваться на американский частный сектор для финансирования внешней торговли. Казалось, что это откроет для «Чейз-бэнк» возможность выйти в область среднесрочного финансирования торговли — область, которой до этого момента частные коммерческие банки пренебрегали, оставляя эту территорию полностью финансируемому правительством Экспортно-импортному банку.

По моей инициативе мы заручились сотрудничеством других коммерческих банков США для создания механизма, который предоставлял бы среднесрочные кредиты продолжительностью от одного года до пяти лет для финансирования экспорта «крупногабаритных» изделий, таких, как паровые экскаваторы, электрические турбины, оборудование для земляных работ и железнодорожные локомотивы. Мы обратились к корреспондентским банкам на Северо-Востоке и на Среднем Западе и, в конечном счете, убедили Детройтский национальный банк, Банк Меллона в Питтсбурге и Первый национальный банк Бостона присоединиться к нам и к Химическому банку Нью-Йорка с целью создания новой корпорации по финансированию торговли. Мы также обратились ко многим нашим корпоративным клиентам, таким, как «Катерпиллар», «Интернэйшнл харвестер», «Джон Дир», «Дженерал электрик» и «Вестингауз», проинформировав их о наших планах. Наконец, мы провели много времени с руководством Эксимбанка в Вашингтоне. От него, в соответствии с уставом, требовалось «оказание содействия» частным кредиторам в поддержке американского экспорта. Однако мы узнали от наших клиентов, что они были далеко не удовлетворены деятельностью Эксимбанка. Они жаловались на огромные задержки, бесконечные бюрократические процедуры и относительно высокую стоимость финансирования.

Все это побудило нас создать в июне 1955 года совместное предприятие, которое мы назвали «Американская зарубежная финансовая корпорация» (Американ оверсиз файненс корпорэйшн — АОФК). Каждый из партнеров купил равные доли обыкновенных акций на сумму в 10 млн. долл. Джек Мак-Клой, горячий сторонник этой идеи, стал председателем совета директоров, а я стал директором.

АОФК быстро продемонстрировала, что наши предположения были правильными. Она осуществила финансирование ряда

торговых сделок и создала кредитные линии для нескольких американских производителей. К концу 1956 года АОФК располагала общими активами на сумму в 11 млн. долл. и имела обязательства на покупку коммерческих ценных бумаг более чем на 22 млн. долл. Возможно, это было скромным началом, однако представляло собой первую попытку частного сектора отреагировать на критическую потребность американских экспортеров в среднесрочном финансировании.

Руководство Эксимбанка с тревогой смотрело на то, как мы вошли в эту область. Они отреагировали снижением процентных ставок для наших потенциальных клиентов с тем, чтобы удержать бизнес за собой. Дискуссии — включая бурную дискуссию между Мак-Клоем и Джорджем Хэмфри, занимавшим пост министра финансов, — не смогли разрешить эту проблему, а наши партнеры стали выражать беспокойство в связи с конкурентным соперничеством, возникшим между АОФК и Эксимбанком. Другие директора АОФК приняли решение продать компанию, чтобы не ставить себя под угрозу конфликта с исполнительной властью в Вашингтоне. Мы продали компанию в мае 1957 года IBEC за сумму, которую в нее инвестировали.

Я был весьма разочарован и огорчен таким результатом, однако, хотя АОФК и не удовлетворила моих далеко идущих ожиданий, был рад тому, что «Чейз» выступил в качестве новатора в важной области финансирования торговли и, что было более важным, продемонстрировал Джорджу Чемпиону и его окружению, что мы могли увеличить наш международный охват и в то же самое время укрепить наши отношения с корреспондентскими банками, а также с нашими крупными корпоративными клиентами в США.

* * *

Вскоре после создания АОФК группа «Специальные инвестиции» проанализировала другой аспект международного рынка, создав дочернюю компанию для инвестирования в развивающихся странах. Мы считали, что «Чейз» должен играть активную роль в процессе экономического развития, и благодаря этому мы сможем занять выигрышную позицию в странах Азии и Африки, которые только что сбросили оковы европейского колониализма, а также в странах, продолжающих борьбу за модернизацию своих экономик, таких, как страны Латинской Америки.

Во время своих зарубежных поездок я отмечал слабость

рынков капитала и отсутствие возможности для местных бизнесменов и предпринимателей получать займы для финансирования роста. «Интерамерикана» представляла собой раннюю и, вероятно, плохо спланированную попытку решить эту проблему в Бразилии, тем не менее нужда долгосрочного вливания капитала продолжала существовать как там, так и в большинстве развивающихся стран. Одним из подходов были инвестиции непосредственно в местные компании, особенно в ключевых секторах экономики, например горнорудной промышленности, коммерческом сельском хозяйстве и обрабатывающей промышленности, которые могли создавать рабочие места и производить потребительские товары для местного рынка. Создание банков промышленного развития в странах с хорошим состоянием экономики представляло собой другой метод, который мог позволить нам объединить наши фонды с фондами местных инвесторов, чтобы стимулировать продуктивные диверсифицированные инвестиции.

Нам было необходимо проявлять изобретательность для достижения этих целей, поскольку правила, принятые правительством США, запрещали коммерческим банкам непосредственно заниматься инвестиционной банковской деятельностью как самостоятельно, так и вместе с другими, даже за рубежом. В результате мы осуществили преобразование нашей существующей корпорации «Эдж» в так называемую небанковскую компанию, что позволяло ей осуществлять прямые инвестиции за пределами Соединенных Штатов.

С самого начала удалось избежать двух проблем, осложнявших ранее предпринятые усилия в Бразилии и нашу работу в АОФК. Мы выбрали партнеров, серьезно приверженных достижению цели, и смогли найти компетентное руководство для управления банком. Для руководства мы пригласили опытного банкира, специализировавшегося на инвестициях, и в августе 1957 года создали «Чейз интернэшнл инвестмент корпорэйшн» (ЧИИК). Я стал председателем совета директоров ЧИИК, кроме того, мы пригласили в наш совет директоров несколько опытных людей со стороны.

Наша политика заключалась в том, чтобы инвестировать только в новые проекты, причем всегда при наличии партнера по ноу-хау, который понимал бизнес и местную экономику. ЧИИК стала быстро развивать свою деятельность в разных странах. Помимо прочих инициатив она инвестировала в прибыльное текстильное предприятие в Лагосе, Нигерия, что представляло собой первый крупный частный промышленный проект с американским участием в этой стране. Мы также создали банк

развития в Иране в партнерстве с «Лазар бразерс» и местной иранской группой. Банк развития промышленности и горной добычи Ирана представлял собой первый банк развития, организованный частными инвесторами и послуживший в качестве модели для других, которые мы создали позже в Кот-д'Ивуаре и в Панаме. Как иранский, так и нигерийский проекты оказались прибыльными, хотя каждому из них пришлось столкнуться с неопределенностями, связанными с политикой в развивающемся мире. Иранский банк стал признанным в стране учреждением, но позже был захвачен исламскими революционерами во время кризиса с заложниками в конце 1970-х годов.

Затем ЧИИК купила большую долю в австралийской компании «Эсперанс лэнд энд девелопмент корпорэйшн», которая владела 1,4 млн. акров земли на берегах Большого Австралийского залива. Проект «Эсперанс» превратил то, что было сухой и практически бесплодной пустошью, в процветающий сельскохозяйственный регион.

На протяжении первых лет своего существования ЧИИК дала хорошие результаты в отношении большинства сделанных инвестиций, а по крайней мере по одному проекту результаты были особенно впечатляющими — речь идет об акционерном участии в нефтеперерабатывающем предприятии в Пуэрто-Рико, где за два года прибыль составила несколько миллионов долларов. По мере успехов ЧИИК стало все труднее выдвигать аргументы изнутри банка против расширения его международной деятельности. ЧИИК дала нам шанс установить свое присутствие в тех частях света, где «Чейз» был малоизвестен. Медленно, но уверенно мы стали создавать образ американского банка, заботящегося о благополучии той страны, в которой он работал. В некоторых случаях ЧИИК открывала возможности для широкого участия «Чейза» в будущих проектах. Тот фундамент, который мы заложили в этих областях в 1950-е годы, соответствовал моему видению необходимости расширения деятельности «Чейз-бэнк» в международном плане.

Однако мои возможности активно проводить в жизнь эту политику расширения зависели от возможности занять позицию, дающую большую власть в банке, причем осенью 1959 года мое будущее в нем отнюдь не было ясным. Моя судьба находилась в руках 23 мужчин, которые входили в совет директоров «Чейз Манхэттен бэнк» и которые должны были избрать преемника Джека Мак-Клоя.

* * *

Согласно имевшимся планам, Джек Мак-Клой должен был оставить свой пост в марте 1960 года, однако совет директоров разделился в отношении выбора его преемника и попросил его остаться до конца года, пока они не уладят этот вопрос. С точки зрения совета, Джордж представлялся логичным преемником на посту главного исполнительного директора. Ему было 56 лет, на 11 больше, чем мне, и он работал в банке с конца 1920-х годов. Я, с другой стороны, был относительно молод. Кроме того, многие в совете не считали меня «настоящим банкиром». Мои главные обязанности относились к сфере менеджмента и маркетинга. Я никогда не состоял служащим кредитного отдела, хотя, в отличие как от Уинтропа Олдрича, так и от Джека Мак-Клоя, которые заняли главный пост в банке, обладая очень незначительными знаниями того, как банк на самом деле функционирует, я провел 14 лет, будучи погруженным в операционную деятельность «Чейза», и способствовал введению ряда инновационных изменений. Значительное большинство членов совета директоров понимало, что предлагаемые мной изменения в банковской политике были необходимы и неизбежны. Они ценили мой творческий подход, однако, очевидно, хотели иметь председателя совета директоров с солидным послужным списком в сфере кредитов и займов, то есть в тех областях, где Джордж был абсолютно на высоте.

У меня мало сомнений, что большинство в совете с радостью назначили бы Джорджа на должность председателя совета директоров и главного исполнительного директора, *если бы я* согласился остаться в подчиненном положении. Но, откровенно говоря, это не входило в мои планы. Я проработал с Джорджем в течение 14 лет, причем последние четыре из них занимая примерно равное ему положение, и был убежден, что если бы он обладал всей полнотой ответственности, то повел бы банк в направлении, которое не дало бы «Чейзу» возможность стать серьезной силой в международной банковской деятельности. Я дал понять членам совета, которые проводили предварительные беседы со мной, в частности Дж. Ричардсону (Дику) Дилуорту и Джеку Мак-Клою, что уйду из банка, если совет предпочтет наделить Джорджа безраздельной полнотой власти.

Моя реакция породила сложную дилемму. Директора не были готовы к тому, чтобы сделать меня председателем и главным исполнительным директором. Если бы они так поступили, Джордж подал бы в отставку, а это было риском, на который никто не был готов идти. Столкнувшись с противостоянием между Джорджем и мной, совет дрогнул. Они предложили компромиссное решение, позволявшее спасти лицо: Джордж

становился председателем, а я — президентом, однако мы считались «генеральными исполнительными директорами, наделенными одинаковой властью». Хотя Джордж должен был при этом иметь полный контроль за повседневными операциями банка, мы оба должны были делить ответственность за политические решения.

Но я хотел большего, чем просто видимость одинаковой власти. Я опасался, что предложение совета не даст мне власти, необходимой для того, чтобы противостоять Джорджу по решающим вопросам. Я уперся и настаивал, чтобы меня также назначили председателем исполнительного комитета, а не только президентом и чтобы это соглашение было зафиксировано в письменной форме и подписано нами обоими. Я полагал, что без этих условий Джордж односторонне изменит условия мандата, и я окажусь в состоянии, когда ничего не смогу с этим поделать. Окончательное соглашение было отработано через посредников — Джордж и я никогда не встречались лицом к лицу, чтобы обсудить его, однако, в конце концов, мы оба его подписали. Соглашение о двух главных исполнительных директорах представляло собой единственную жизнеспособную альтернативу; у нас обоих были сомнения, однако мы надеялись, что эту схему удастся заставить работать. Объявление о нашем совместном назначении в октябре 1960 года включало следующую формулировку: «Каждый будет заниматься и отвечать за все аспекты деятельности банка, однако каждый обеспечит особое руководство на определенных участках его полной ответственности. Господин Чемпион уделит особое внимание операционной и кредитной политике банка, инвестиционным фондам в его портфеле и. трастовым обязательствам. Господин Рокфеллер уделит особое внимание перспективному планированию с упором на кадры, материальную базу и рынки, деятельности за границей и ее расширению внутри страны».

Наше совместное назначение стало основой для последующих конфликтов и тупиков при принятии решений. Схема с двумя главными исполнительными директорами лишь в редких случаях дает результаты, поскольку она отражает неудобный компромисс. Учреждения работают лучше всего, когда они обладают сильным и *единым* руководством. Джордж и я никогда не были в состоянии обеспечить такое руководство, поскольку мы полностью расходились в отношении направления, в котором должен был двигаться банк. Упорное нежелание Джорджа согласиться на активную программу международного роста, которую предлагал я, приводило к задержкам и упущенным возможностям. Мы уступали позиции нашему

главному конкуренту «Сити-бэнк», который продолжал интенсивно расти и укреплять свои позиции во всем мире. Настоящая конкуренция должна была идти именно с «Сити-бэнком» и другими американскими международными банками, а не между Джорджем и мной.

Скрытой за стандартными формулировками пресс-релиза была неизбежная правда, заключавшаяся в том, что Джордж и я, каждый из нас, имели право вето по отношению к действиям другого. Джордж всегда был высоким профессионалом, однако в своем сердце он никогда не принял соглашения, которое мы оба подписали. Я подозреваю, что он никогда полностью не простил мне то, что я бросил вызов его праву стать председателем совета директоров и единственным генеральным исполнительным директором банка.

Создание глобального банка

Будучи президентом «Чейз-бэнк» и одним из двух главных исполнительных директоров, я отвечал за руководство стратегическим планированием, за модернизацию структуры управления и надзор за нашим развитием на внутреннем рынке и за рубежом.

Первое изменение касалось стоимости и наличия фондов — той жизненной субстанции, которая лежит в основе банковской деятельности. Начиная с 1930-х годов Федеральная резервная система строго регулировала процент, который коммерческие банки могли выплачивать по срочным вкладам, и запрещала выплату процента по вкладам до востребования, которые в результате этого становились основным источником фондов для кредитования. Таким образом, подавляющая часть наших фондов, предназначенных для кредитования, стоила нам очень немного, что повышало прибыль банка. Однако в конце 1950-х годов эта система начала меняться, поскольку Соединенные Штаты вошли в фазу экономического роста, сопровождавшуюся резким увеличением спроса на кредит. Ни «Чейз-бэнк», ни другие коммерческие банки не могли поддерживать увеличение объема депозитов, необходимое для того, чтобы идти в ногу с подъемом спроса на займы. По мере того как банковский кредит становился все менее доступным, компании обращались к небанковским источникам финансирования, таким, как страховые компании, и начали выпускать свои собственные коммерческие бумаги. Банки реагировали на эту конкурентную угрозу путем покупки на рынке дополнительных средств — главным образом за счет недавно созданного финансового инструмента, получившего название «свободно обращающегося депозитного сертификата», а также за счет выхода на рынок «евродолларов».

Депозитные сертификаты (ДС) представляют собой срочные депозиты, по которым банк соглашается на выплату фиксированного процента за конкретный период времени. В 1961 году в попытке сделать ДС более привлекательными для корпораций, крупные нью-йоркские банки, первым среди которых был «Сити-бэнк», выпустили эти традиционные банковские финансовые документы в обращающейся форме. В качестве добавочного стимула банки создали вторичный рынок, так что инвесторы могли продавать свои ДС за наличные деньги. Короче говоря, компании могли зарабатывать процент на свой рабочий капитал, сохраняя его полную ликвидность. Банки получили доступ к новым источникам фондов для кредитования, но за

значительную дополнительную цену.

В это же время американские банки начали также выходить на рынок евродолларов (доллары США, обращающиеся вне Соединенных Штатов) в поисках дополнительных источников фондов для кредитования. Поскольку евродоллары не были объектом регулирования Федеральной резервной системы и не подпадали под требования в отношении процентных ставок или резерва, американские банки воспользовались этим новым источником «нерегулируемых» депозитов для кредитования за границей. Банки могли осуществлять займы на более благоприятных условиях, а вкладчики могли получать более выгодные процентные ставки за свои деньги.

Хотя появление ДС и выход на рынок евродолларов решали проблемы «доступности фондов», нам теперь приходилось выплачивать проценты на значительно большую часть наших фондов для кредитования. В результате депозитные сертификаты оказали отрицательное влияние на прибыль банков. Поскольку мы не могли переводить на наших клиентов полную стоимость более высоких процентных ставок, которые теперь платили за фонды для кредитования, мы оказались в тисках, когда прибыль снижалась. Это фундаментальным образом трансформировало роль коммерческих банков Соединенных Штатов — их отход от исторической роли в качестве первичных источников кредитования для американских корпораций и превращение в брокеров кредита и продавцов услуг за отдельную оплату. В результате банки должны были искать дополнительные источники дохода вне Соединенных Штатов.

* * *

Второе фундаментальное изменение — расширение крупнейших мировых компаний за пределы национальных границ — создало еще большее давление на банки в плане их расширения за рубеж. Многие американские корпорации создавали производственные и торговые предприятия в Европе и Латинской Америке и хотели, чтобы их американский банк присутствовал в соответствующей стране вместе с ними. В то же время многие европейские и немногие японские компании распространили свою деятельность на Соединенные Штаты и участвовали в конкуренции за рынки в Азии, Африке и Латинской Америке. Чтобы удовлетворить нужды как американских, так и иностранных мультинациональных корпораций, у коммерческих банков не было другой альтернативы, кроме предоставления

полного диапазона банковских продуктов и услуг как за рубежом, так и на внутреннем рынке.

Конкуренция между американскими и иностранными банками за эту новую деятельность с транснациональными корпорациями была интенсивной. Если «Чейз-бэнк» хотел удержать свое лидирующее положение внутри страны, он должен был конкурировать за рубежом за обслуживание *иностранных* корпораций, даже если это приводило к осложнению отношений с нашими иностранными корреспондентскими банками, как предсказывала старая гвардия. Если «Чейз» хотел эффективно участвовать в международной банковской деятельности, абсолютно необходимым условием было установление контактов с представителями местного бизнеса и государственными чиновниками в тех странах, где мы собирались вести бизнес. А это означало, что мои поездки за рубеж приобретали дополнительную важность.

На протяжении 35 лет работы в «Чейз-бэнк» я посетил 103 страны; этот перечень включал 41 поездку во Францию, 37 — в Англию, 24 — в Западную Германию, 15 — в Японию, по 14 — в Египет и Бразилию; кроме того, я предпринял три масштабные поездки в страны Африки южнее Сахары. Внутри страны я посещал клиентов банка в 42 из 50 штатов. Я пролетел более 5 млн. миль на самолете (эквивалент 200 кругосветных путешествий), съел приблизительно 10 тыс. деловых обедов (на самом деле даже больше, если считать те, которые были съедены в Нью-Йорке) и принял участие в тысячах визитов к клиентам и встречах с заказчиками — вплоть до 8–10 в день, когда мы находились в поездке. Я также встретился более чем с 200 глав государств и правительств, с многими из которых я установил и личные связи. Хотя иногда этот темп был несколько сумасшедшим, я находил эти поездки продуктивными и приятными, а также важными для глобализации нашей деятельности. К счастью, судьба наградила меня рокфеллеровскими чертами характера — энергией, настойчивостью и хорошим здоровьем!

Некоторые наблюдатели того времени критиковали мои многочисленные поездки как «не имеющие отношения к делу» или «растрату ресурсов акционеров». Но они совершенно упустили из виду главное. Смысл этих поездок заключался в том, чтобы создавать для банка новые области бизнеса, и с самого начала эти поездки обеспечивали важные связи с деловыми и политическими лидерами в Европе, Латинской Америке, на Ближнем Востоке, в Азии и в Африке — эти связи оказались существенно важными для расширения деятельности банка.

Дополнительное свидетельство их ценности связано с тем, что служащие «Чейз-бэнк» как внутри страны, так и за рубежом постоянно просили меня о совместных с ними поездках, поскольку их клиенты были исполнены желания вести со мной переговоры, помимо банковских отношений, еще по широкому диапазону политических и экономических вопросов. (Даже сейчас, через много лет после моего выхода в отставку, руководство «Чейз-бэнк» по-прежнему просит меня о поездках по поручению банка.) Я думаю, будет справедливо сказать, что мои визиты в далекие уголки мира на протяжении 1950-х и 1960-х годов помогли заложить основу для расширения и консолидации глобальной позиции «Чейз-бэнк» в 1970-е годы.

Будучи международным банкиром и имея не менее важные обязательства, связанные с деятельностью широкого крута благотворительных организаций, я находился в непрерывном контакте с большим числом людей. Это не было бременем, поскольку я всегда получал удовольствие от встреч с людьми и от того, что я узнавал об их личных заботах, идеях и действиях, выясняя, что заставляет их делать то или другое. Судьба была благосклонна ко мне с точки зрения количества и качества друзей, которые у меня были во всех сферах жизни. Я всегда открыт новым контактам и ценю приносимые ими возможности, независимо от того, дает ли это интеллектуальный стимул или эмоциональное удовольствие, или же такие отношения открывают перспективы новых деловых возможностей или филантропии. У меня часто бывает непосредственное ощущение симпатии и совместимости с другими, однако я столь же способен ощущать и обратное.

Мой интерес к другим людям помог мне преодолевать культурные различия для установления быстрого контакта. Такой прямой и несложный подход применим как к людям, которых я встречаю ежедневно, так и к лидерам нашего мира. Я никогда не считал, что близкая личная дружба и хорошие деловые отношения должны быть взаимоисключающими. Твердо верю, что самые успешные деловые связи основаны на доверии, понимании и лояльности, то есть на тех же качествах, которые важны для близких личных дружеских отношений.

* * *

В начале 1960-х годов я начал работать над задачей, заключавшейся в том, чтобы пустить корни в основных странах мира. Поскольку у нас была очень слабая сеть отделений в

Латинской Америке, Европе и Азии, я знал, что создание всеобъемлющей глобальной системы отделений с нуля будет представлять собой слишком дорогую и требующую много времени задачу. Более перспективный курс заключался бы в создании дочерних структур с местными банками в разных странах мира. Целесообразным было начать работать в регионе, с которым я был наиболее хорошо знаком, а именно в Латинской Америке.

Мы постепенно увеличивали свою долю владения «Банко Лар», и в 1980 году в результате неофициальных бесед за коктейлями в моем доме в Нью-Йорке с управляющим Бразильским центральным банком Карлосом Лангони мы смогли купить оставшуюся долю акций. Я прямо сказал ему, что «Чейз-бэнк» хотел бы увеличить долю своего владения, и спросил, разрешит ли это нам Бразильский центральный банк. К моему огромному удивлению, он согласился, и «Чейз-бэнк» купил остававшуюся часть банка.

На протяжении последующих лет «Банко Лар» доказал, что стал хорошим приобретением для «Чейз-бэнк». Известный в настоящее время под названием «Банко Чейз Манхэттен», он является одним из ведущих иностранных банков в Бразилии, его активы составляют более 1,1 млрд. долл. Неплохо для исходного вложения капитала в 3 млн. долл.

В течение какого-то времени я уже пытался обеспечить присутствие «Чейз-бэнк» в Бразилии — стране с крупнейшей и наиболее перспективной экономикой в Латинской Америке. Неудача, которую мы потерпели, была особенно болезненной, поскольку многие бразильские бизнесмены понимали, что иностранный капитал необходим для экономического роста и диверсификации.

В 1961 году сотрудник Нельсона проинформировал меня о том, что Антонио Ларрагоитиа, председатель «Сул Америка», крупнейшей страховой компании Южной Америки, хотел продать свой контрольный пакет ее бразильского дочернего банка «Банко хипотекарио лар бразилейро». Хотя по бразильским стандартам это был маленький банк, он находился под хорошим управлением и приносил прибыль. Поэтому я немедленно вступил в контакт с Ларрагоитиа, который подтвердил, что хотел продать 51 % акций своего банка за 3 млн. долл. Он соглашался передать контроль руководству «Чейза», что позволило бы нам преобразовать «Банко Лар» в крупномасштабный коммерческий банк. Перед нами была беспрецедентная и уникальная возможность — немедленно обеспечить себе присутствие в стране с динамичной экономикой по исключительно дешевой цене. Кроме того, я рассматривал это

приобретение в качестве проверки собственных идей и испытания моего влияния как президента и одного из двух главных исполнительных директоров.

Джордж Чемпион, конечно, был против этой сделки, его страшила политическая неустойчивость Бразилии, хронические финансовые и бюджетные проблемы и головокружительная спираль инфляции. Конечно, следует признать, что в политическом плане это было трудное время, поскольку новый президент Бразилии Жоао (Жанго) Гуларт был популистом с явными социалистическими идеями. Не было уверенности, в какую сторону повернется ситуация, и, конечно же, наша покупка была рискованной. Однако низкая цена компенсировала этот риск, и, по моему мнению, если мы станем ждать, пока страна не станет безрисковой, мы ничего и не достигнем. Когда Джордж продолжал возражать, я внес этот вопрос на совет директоров, где мы обсуждали его несколько раз. Несмотря на возражения союзников Джорджа, я настаивал, и в апреле 1962 года совет дал согласие на эту сделку.

Аналогичная сделка в Венесуэле в 1962 году прошла значительно более гладко. В течение ряда лет «Чейз-бэнк» имел представительский офис в Каракасе, а наша сильная позиция в нефтяной промышленности делала преимущества стратегического союза в этой стране приемлемыми даже для Джорджа Чемпиона.

Луис Эмилио Гомес Руис, с которым я встречался, когда он был министром иностранных дел своей страны, стал президентом банка «Банко меркантиле» и агрикола», находившегося под контролем семьи Воллмер. Я вступил с Гомесом Руисом в контакт по поводу объединения с «Чейзом» в 1961 году и после нескольких встреч в Нью-Йорке и Каракасе постепенно убедил его и Густава Воллмера продать нам 42 % акций банка за 14 млн. долл. Эта сделка давала нам контрольный пакет в одном из ведущих банков Венесуэлы; он располагал активами, составлявшими более 71 млн., и 15 отделениями по всей стране.

За этим многообещающим началом последовали и другие стратегические сделки по созданию дочерних банков в Перу, Колумбии, Аргентине и Гондурасе на протяжении следующих пяти лет. Процесс экспансии в страны Латинской Америки был не всегда гладким и свободным от проблем. Куда бы мы ни приходили, мы сталкивались с политиками-популистами и ограничительным нормативным регулированием, что мало отличалось от того, с чем встречались и в некоторых регионах Соединенных Штатов. Однако к концу 1962 года, успешно поборов внутреннюю оппозицию, я чувствовал себя ободренным

темпами нашего роста в Латинской Америке и решил попытаться найти аналогичные возможности в других частях мира.

* * *

Несмотря на имевшееся у Джорджа буквально животное недоверие к операциям вне страны, неумолимо поднимавшийся прилив глобальных перемен заставил его изменить свою позицию, и он не противодействовал постепенному наращиванию наших операций в странах Европы и Азии. Поворотный пункт в отношении Джорджа к Европе явился, достаточно странно, результатом непогашенных кредитов, которые мы разместили в Южной Африке и которыми управляли из нашей лондонской конторы. Вначале Джордж рассматривал проблему этих кредитов как подтверждение того, что выход за пределы безопасной территории Соединенных Штатов принесет мало что хорошего. Он направил своего доверенного представителя в Лондон для исправления неразберихи, создавшейся, как он считал, по вине Иностранного отдела.

Вскоре после своего приезда эмиссар Джорджа понял, насколько сильны были позиции «Сити-бэнк» не только в Лондоне, но и почти в каждой другой большой стране Западной Европы. «Сити-бэнк» работал напрямую с европейскими компаниями и начинал завоевывать сильные позиции в отношении американских клиентов «Чейза» в их операциях за рубежом — тут существовала опасность, о которой я предупреждал уже давно.

Обо всем этом было доложено Джорджу, который в конце концов согласился, что мы должны укреплять нашу работу в Европе для противодействия этой угрозе. Последующее исследование, выполненное тем же верным сотрудником Чемпиона, подтвердило, что конкурентность «Чейз-бэнк» требовала создания плацдарма практически в каждой стране Западной Европы. Это исследование изменило все. Джордж мог отмахиваться от *моего* энтузиазма в отношении расширения, однако он не мог отвергнуть аргументированные взгляды одного из своих наиболее доверенных людей. В результате мы начали планировать создание филиалов на всем континенте — этот процесс занял все остальные годы десятилетия. На протяжении этого периода «Чейз» приобрел ряд важных компаний и создал ряд филиалов.

В Бельгии мы купили 49 % Коммерческого банка у его материнской компании — Брюссельского банка. «Чейз» также

приобрел 30 % акций Нидерландского кредитного банка, который располагал более чем 60 отделениями по всей Голландии. Мы создали совместное предприятие с Банком Ирландии, а также приобрели контрольные пакеты или полностью стали владельцами ряда банков Австрии и Швейцарии. И мы продолжали расширять масштабы работы и позиции наших «флагманских» отделений в Лондоне, Париже и Франкфурте, а также создали новые отделения в Греции и Италии. К концу десятилетия «Чейз» присутствовал в каждой из главных европейских столиц.

* * *

Начало нашей экспансии в Азии было гораздо более скромным, но в конечном счете она обеспечила долгосрочные выгоды для банка. Еще в 1967 году присутствие «Чейза» в странах Азии ограничивалось двумя нашими отделениями в Японии, а также представительским офисом в Бомбее. Два наших китайских отделения оказались жертвами коммунистической революции, и, закрыв почти сразу же после этого отделения в Гонконге, мы поступили неразумно. Очевидно, что мы нуждались в радикальном изменении характера нашей деятельности в огромном Азиатско-Тихоокеанском регионе.

В конце 1950-х годов Джек Мак-Клой предпринял усилия по расширению нашего неоправданно скромного присутствия в Азии, попытавшись купить долю в Индийском торговом банке — небольшом коммерческом банке, имеющем штаб-квартиру в Великобритании и 28 отделений в странах Южной и Юго-Восточной Азии. Хотя руководство этого банка положительно отреагировало на наше предложение, управляющий Банка Англии лорд Кромер отказал в выдаче разрешения. Вместо этого он предложил, чтобы мы купили восточноазиатские отделения «Чартер-бэнк», представлявшего собой другой крупный британский колониальный банк. Затем Кромер убедил гораздо больший Гонконгский и Шанхайский банк, принадлежащий Британии, купить Индийский торговый банк, что дополнительно укрепляло доминирующее положение ее в области банковской деятельности в странах Азии.

Нам значительно больше повезло в 1963 году, когда принадлежащий Голландии Национальный торговый банк продал нам сеть своих отделений в Сингапуре, Бангкоке и Гонконге за 2,5 млн. долл. Это приобретение вернуло нас в Гонконг и обеспечило нам заново прямое присутствие в таких

перспективных странах, как Таиланд и Сингапур. Наряду с этими хорошо расположенными отделениями к нам перешли более 30 опытных голландских менеджеров, таланты и связи которых были буквально бесценными для регионального расширения «Чейза». Позже в этом же десятилетии мы открыли новое отделение в здании бывшего Торгового банка в Джакарте, а также другие отделения в Малайзии, Южном Вьетнаме и Южной Корее. К концу десятилетия мы позиционировали себя таким образом, чтобы играть сильную роль в финансировании впечатляющего экономического роста региона в 1970-е годы.

* * *

В результате мне удалось добиться гораздо большего успеха в укреплении доступа «Чейза» к наиболее важным и влиятельным лидерам промышленности в мире. Чтобы повысить наше глобальное присутствие во всем мире, в конце 1960-х годов мы решили создать Международный консультативный комитет (МКК). Он должен был состоять из выдающихся и уважаемых бизнесменов, многие из которых были моими личными друзьями в странах, считавшихся нами наиболее важными для успеха нашей работы. Мы были не первыми из тех, кто пытался применить эту концепцию. Другие нью-йоркские банки уже создали аналогичные комитеты, и я считал, что и для нас эта идея имеет реальные достоинства, особенно если мы сможем привлечь действительно видных лиц.

Джон Лоудон, знаменитый председатель правления компании «Ройял датч петролеум», согласился взять на себя существенно важную функцию председателя МКК. Административные способности Джона, а также его дипломатические навыки и умение управлять принесли ему признание в качестве, возможно, наиболее выдающегося и уважаемого бизнесмена в мире. Я встречался с ним в Вильдерберге и на других международных встречах на протяжении ряда лет и испытывал к нему огромное чувство симпатии и восхищения. Как мы и надеялись, Джон помог составить звездную группу ведущих лиц из нефинансовых фирм — 10 американцев и 11 иностранцев. Среди них были следующие:

Джиованни Аньелли, председатель правления группы ФИАТ, крупнейшей и наиболее прибыльной корпорации Италии. Один из первых выбранных нами членов, Джианни, серьезно интересовался внутренней итальянской политикой и был привержен процессу европейской интеграции. Я думал, что он сможет привнести в работу МКК нужную комбинацию личных,

политических и деловых навыков.

Уилфред Баумгартнер, президент компании «Рон-Пуленк», выступал как представитель Франции в МКК. Уилфред был инспектором по финансовым вопросам в Министерстве финансов, то есть имел положение, занимаемое лишь немногими избранными. Позже он стал управляющим Банка Франции, а затем министром финансов. Он говорил по-французски с элегантностью, сравнимой только с элегантностью Шарля де Голля.

Тайдзо Исидзака было уже за восемьдесят, его включение в комитет повышало наши шансы на завоевание позиций в Японии. Его положение почетного председателя Кэйданарэн (Федерация экономических организаций, объединение крупнейших компаний Японии) и председателя правления 200 корпораций давало ему огромный престиж и доступ в верхние эшелоны японского бизнеса и правительства.

Дж. Р. Д. Тата был председателем правления огромной стальной и промышленной империи, принадлежащей его семье. Наиболее выдающийся и успешный бизнесмен Индии, а также один из ее наиболее наделенных духом гражданственности сыновей, человек величайшей скромности, простоты и мудрости, в огромной мере способствовавший прочному положению «Чейза» в Южной Азии.

Сэр И. К. Пао — один из ведущих магнатов мира в области судоходства. Являясь еще одним ярким и влиятельным членом комитета, И.К. перед Второй мировой войной был банкиром в Шанхае. После революции, возглавляемой Мао, он перебрался в Гонконг и создал коммерческий флот, величина которого превышала размеры торгового флота Советского Союза. И.К. слышал о создании МКК и попросил о частной встрече в моем офисе в Рокфеллеровском центре, чтобы рассказать мне о своем интересе к работе группы. Мы были более чем счастливы удовлетворить его просьбу.

Мы уравновесили участие наших выдающихся зарубежных членов включением в комитет не менее впечатляющего состава американских глав корпораций и фирм, в том числе Уильяма Блэки из «Катерпиллара», Карла Герстекера из «Доу кемикал», Уильяма Хьюитта из «Джон Дир» и Дэвида Паккарда из «Хьюлетт-Паккард». На протяжении многих лет «Чейз» поддерживал репутацию МКК, пригласив в него таких выдающихся деятелей, как С. Дуглас Диллон, Роли Уорнер, Генри Форд II, Сайрус Вэнс, лорд Кэррингтон и Генри Киссинджер. На рабочих сессиях МКК лица, занимающие ведущие посты в банках, обсуждают различные аспекты деятельности банков. Выдающиеся докладчики часто

выступают перед группой по конкретным экономическим вопросам, и индивидуальные члены высказывают соображения относительно экономических и политических событий в своих странах.

Периодически МКК собирается в одной из стран, где глава государства или правительства обычно принимает эту группу вместе с другими выдающимися государственными деятелями и представителями делового мира. Составной частью нашей программы также являются визиты в исторические места и культурные учреждения. Визиты часто освещаются в прессе. Например, во время нашего первого визита во Францию мы организовали обед с лидерами Франции и их женами в Салоне битв Версальского дворца. Затем мы перешли в театр Людовика XV и прослушали программу из произведений Моцарта, исполненную камерным музыкальным ансамблем Парижской оперы.

Я стал председателем МКК после своего ухода из «Чейза» в 1981 году.

Связи с Москвой. От Хрущева до Горбачева

Чтобы стать мировым лидером в области банковской деятельности, «Чейз-бэнк» должен был считаться с реальностью, заключавшейся в том, что большая часть мира находилась под властью правительств, которые в основе своей были противниками демократических принципов и действия свободного рынка. В качестве практической необходимости, если «Чейз-бэнк» хотел расширяться в международном плане, мы должны были научиться, каким образом вести себя с режимами, имевшими автократический характер, были тоталитарными и антикапиталистическими по своей ориентации и проводимой ими политике.

Несмотря на то, что я не испытывал абсолютно никакой симпатии к этим режимам, я считал, что банк должен с ними работать. На протяжении своей карьеры в «Чейзе» я никогда не колебался в отношении встреч с лидерами стран, являвшихся наиболее воинственными и упрямыми идеологическими противниками моей страны, и с правителями, деспотический и диктаторский стиль которых лично я презирал, от Хуари Бумедьена из Алжира до Мобуту Сесе Секо — правителя Заира; от генерала Аугусто Пиночета из Чили до Саддама Хусейна из Ирака.

Я встречался с ними всеми. Я имел продолжительные разговоры с маршалом Тито из Югославии, президентом Румынии Николае Чаушеску, генералом Войцехом Ярузельским из Польши и генералом Альфредо Стресснером из Парагвая. Сидел на продолжительных переговорах со всеми современными лидерами расистской Южной Африки Генриком Фервурдом, Б. Дж. Форстером, П. В. Бота и позже — с более просвещенным лидером Ф.В. де Клерком. Упорно вел длительные беседы с Чжоу Эньлаем и другими высшими руководителями Китая в то время, когда еще бушевала культурная революция, участвовал в дебатах практически с каждым из лидеров Советского Союза: от Никиты Хрущева до Михаила Горбачева, и встречался с Фиделем Кастро во время его визита в Нью-Йорк в 1996 году.

Критики как слева, так и справа обливали меня грязью за то, что я это делал. Действительно, моя позиция не была особенно популярной или хорошо понимаемой другими. Осуждавшие меня заявляли: «Дэвид Рокфеллер никогда не встречался с диктатором, который ему не нравился». Однако никогда за более чем четыре

десятилетия частных встреч с зарубежными лидерами я не уступал их точке зрения, если был с ними не согласен. Напротив, использовал эти встречи, чтобы указывать уважительно, но твердо на пороки в их системах, как я их видел, и защищал достоинства своей собственной системы. Я использовал эти возможности, поскольку считал, что даже наиболее сильно закоренелые авторитарные системы в конечном счете отступят перед лицом превосходящих ценностей нашей системы.

* * *

Мои контакты с Советами начались в 1962 году, когда меня пригласили участвовать в конференции представителей американской и советской общественности. Инициированные Норманом Казинсом, издателем «Сатердей ревью», «Дартмутские встречи», как стали называться эти конференции, представляли собой одну из нескольких инициатив периода холодной войны, предназначенных для улучшения взаимопонимания между двумя сверхдержавами путем встреч лицом к лицу и диалога. Ценность этих конференций была доказана уже на первой, которую я посетил и которая проходила в Эндовере, штат Массачусетс, в конце октября 1962 года.

В разгар кубинского ракетного кризиса участники продолжали свои заседания в то время, как две наши страны стояли лицом друг к другу в беспрецедентной и пугающей ядерной конфронтации. Обе стороны видели, что пришло время сделать шаг назад от порога атомного уничтожения и искать другие пути продолжения соперничества. Следующая Дартмутская конференция проходила двумя годами позже в Ленинграде, и именно во время этой поездки моя дочка Нива и я встретились с Никитой Хрущевым, Первым секретарем советской Коммунистической партии. Идея этой встречи фактически принадлежала У Тану, Генеральному секретарю Объединенных Наций, который обозначил ее на приеме, который я устроил для высшего руководства ООН в Покантико. Когда я сказал ему, что планировал поездку в Ленинград, Генеральный секретарь заметил, что, по его мнению, высшее советское руководство может извлечь пользу из общения с американским банкиром. Личная встреча с Хрущевым во время моей поездки в Россию может в каком-то смысле оказать помощь улучшению отношений между двумя сверхдержавами.

У Тан согласился уведомить Хрущева об этом, однако я не слышал ничего определенного об этой встрече до отъезда в

Ленинград в конце июля. Через день после приезда делегации на Дартмутскую конференцию я получил сообщение из Кремля с приглашением на встречу на следующий день в Москве. Чтобы попасть туда вовремя, Нива и я отправились на ночном поезде под внимательным наблюдением агента КГБ, который был участником конференции.

Москва в те дни была городом контрастов. Хрущев заявлял, что СССР превзойдет Соединенные Штаты по объему валового национального продукта, однако он сделал это заявление в городе, погрязшем в экономическом застое и страдающем от десятилетий отсутствия заботы и внимания. Элегантные здания, оставшиеся со времен царизма, стояли неокрашенные и неотремонтированные; офисные здания и многоквартирные дома, построенные позднее, во время сталинской эпохи, выглядели убогими и неприветливыми. Имелись немногочисленные автомобили, однако центральные полосы на широких основных магистралях были открыты для проезда несущихся с большой скоростью лимузинов ЗИЛ, построенных в России и перевозящих членов Политбюро по официальным делам. Люди стояли в длинных очередях, чтобы купить скудные количества некачественных продуктов, а полки в универсальных магазинах практически были пустыми. Во время этой своей первой поездки в сердце советской империи я начал сомневаться в экономической мощи страны, которая была предметом хвастовства Хрущева.

* * *

Для советской пропагандистской машины семья Рокфеллеров всегда была «капиталистическим врагом номер один». Несколькими годами раньше «Правда» опубликовала книгу обо мне и четырех моих братьях под заголовком «Всегда по колено в крови, всегда шагая по трупам». Статья, опубликованная примерно в то же время в выходящем на английском языке журнале «Новое время», заявляла, что «из всех династий миллиардеров, правящих в мире, наиболее мощной является династия Рокфеллеров». Идея заключалась в том, что, заработав огромные прибыли на нефти во время Второй мировой войны, мы затем вложили эти деньги в вооружение и захватили контроль над изготовлением атомного оружия. Тот факт, что Рокфеллеровский фонд способствовал спасению Энрико Ферми, Лео Сцилларда и Эдварда Теллера от европейских фашистских режимов в 1930-е годы, приводился в качестве доказательства того, что наша семья намеревалась раздувать холодную войну для

повышения наших личных прибылей.

Всего за несколько месяцев до моего приезда в Москву газета «Известия» писала в редакционной статье, что, будучи председателем правления Музея современных искусств, я рекламировал декаданс, чтобы развращать население: «Под руководством Рокфеллеров абстрактное искусство используется для того, чтобы играть определенную политическую роль, отвлекать внимание мыслящих американцев от реальной жизни и оглуплять их».

На протяжении многих лет я встречался со многими русскими, которые были убеждены, что мои братья и я представляли собой клику, которая за сценой дергает за ниточки, управляющие американской внешней политикой. Советы не имели представления о том, каким образом функционирует плюралистическая демократия, и считали, что избранные официальные лица, вплоть до президента Соединенных Штатов включительно, являются лишь марионетками, действующими по ролям, которые им диктовали реальные «хозяева власти», в данном случае моя семья. Нередко советские официальные лица просили меня «сказать вашему президенту о предоставлении нам в торговле статуса наибольшего благоприятствования» или говорили о других проблемах, считая, что для их решения достаточно лишь моего слова. Я пытался объяснить, что Соединенные Штаты управляются иным способом, и я не обладаю такого рода властью, однако было ясно, что они мне не верили.

* * *

В послеобеденные часы 29 июля потрепанный «Фиат» российского производства взял Ниву и меня из нашей гостиницы и отвез нас за высокие красные усеянные бойницами кремлевские стены в довольно простую и скромно меблированную комнату в скромном здании, которое использовалось Лениным. Его преемники имели там свои кабинеты, пытаясь, как я полагаю, создать впечатление, что они приносят жертвы во имя пролетариата.

Встреча была разрешена мне одному, однако когда Хрущев приветствовал нас в приемной, я спросил, не может ли Нива остаться, чтобы делать записи. Я думал, что для меня будет важно иметь запись беседы, а для нее это будет памятным событием. Хрущев любезно согласился. Нас было всего четверо: Нива, я, Хрущев и его отличный переводчик Виктор Суходрев, который родился в Бруклине и переводил для советских лидеров. Мы

сидели на жестких деревянных стульях с прямыми спинками вокруг большого, покрытого лаком дубового стола. Хрущев — с одной стороны, Нива и я — напротив него. Суходрев сидел в торце стола между нами. В комнате почти не было украшений, помимо большого портрета Ленина, который занимал доминирующее положение. В ходе последующей беседы раз или два я поднял глаза и увидел, что Ленин неодобрительно смотрит на меня.

Хотя в отношении внутренних репрессий в Советском Союзе при Хрущеве произошло определенное потепление, что было благоприятным изменением сравнительно с невероятно жестоким режимом Сталина, Хрущев по-прежнему воспринимался как неотесанный грубиян, снявший ботинок в ООН, чтобы стучать им по столу, прерывая речь британского премьер-министра Гарольда Мак-Миллана, осуждавшего действия Советов. Я думал о том, как Хрущев будет вести себя во время нашей встречи, поскольку она не будет лишена серьезного символизма, когда «принц капитализма», как некоторые называли меня, встретится с современным «царем всея Руси». Я начал с любезностей и предложил ему в качестве подарка две гравюры Гранта Вуда, считая их вполне американскими и достаточно близкими к апробированному советскому вкусу, с тем, чтобы он не воспринял их враждебно. На протяжении нашей встречи, которая продолжалась более двух часов, не было никаких телефонных звонков или каких-то других помех.

Хрущев почти сразу бросил мне вызов. Он заявил, что Нельсон в работе «Америка в середине века», заказанной Фондом братьев Рокфеллеров, призывал к массивному увеличению оборонных расходов США для противодействия растущей советской военной угрозе. «Мне кажется, — сказал Хрущев, — что если бы ваш брат Нельсон был избран, то его политика мало отличалась, а может быть, и вообще не отличалась бы от политики, которую проводит президент Джонсон».

В попытке быть дипломатичным я стал говорить о важности контактов на высоком уровне и сказал, что надеюсь, что он и президент Джонсон могут установить близкие контакты, однако, прервав меня, Хрущев начал горько жаловаться по поводу вмешательства США в советские внутренние дела. Русские, как я обнаружил, были удивительно чувствительными к критике их режима Соединенными Штатами.

После этого наша беседа началась всерьез. В беседе (которая была записана Нивой, непрерывно писавшей, сидя рядом со мной) поражает способ мышления Хрущева в критическое для советско-американских отношений время, в решающий момент

его политической карьеры. Менее чем через два месяца в середине октября 1964 года Хрущев был смещен. Ниже следует в основном дословное изложение нашей беседы, хотя я перефразировал некоторые разделы и добавил в скобках личные комментарии.

* * *

«*Н.Х*: Что касается всех внутренних проблем (речь шла о странах «третьего мира»), мы считаем, что они должны быть разрешены народом каждой из таких стран. Мы строим наши отношения с любым государством *как оно есть* и с учетом внутреннего строя этой страны, что является единственной разумной основой для мирных переговоров.

Д.Р: Это одна из тех областей, где у меня есть основы для беспокойства. В недавних случаях, особенно в Латинской Америке, мы считаем, что вы используете местные коммунистические партии, чтобы привести к власти правительства, которые благосклонно относятся к Советскому Союзу. Когда это происходит, то ставит под угрозу существующую структуру власти и противоречит интересам Соединенных Штатов, поэтому я был рад услышать, что это не является вашей политикой. (Хрущев казался раздраженным.)

Н.Х: Нет. Революция не может быть организована или подстегнута по желанию кого-нибудь. Народ страны должен осуществить ее сам. Когда в России произошла революция, Ленина даже не было в стране. Революция произошла потому, что наш народ осуществил ее сам. Голодные женщины вышли на улицы Ленинграда, и правительство пало. Так обстоит дело и в других странах. Народ осуществляет революцию; она никогда не может быть осуществлена другим государством или партией. Примерами являются Южная Корея и Южный Вьетнам. В Южном Вьетнаме идет ужасная борьба, в то время как в Корее ситуация является относительно спокойной. Разве это не показывает, что революции не зависят от желания или воли кого бы то ни было? Они зависят от того, созрели ли условия. Мы считаем, что революции произойдут во всех странах, даже в Соединенных Штатах. *Когда* — сказать невозможно, но когда революция *произойдет,* она будет осуществлена народом вашей страны. В то же время мы хотим мира, хороших отношений и хороших деловых контактов с Соединенными Штатами.

Когда революция одержала победу на Кубе, Кастро не был даже членом Коммунистической партии. И после своей победы он

не признавал нашу страну на протяжении года или полутора лет. Однако революция развивалась дальше, приведя к власти правительство, которое сейчас существует у них в стране. Мы признали, что революция совершилась. Мы признаем право каждого народа создавать систему по своему собственному выбору в своей стране без вмешательства во внутренние дела. Такое вмешательство может только привести к хаосу.

Д.Р: Я сделал бы иные выводы, чем вы, из исторических примеров, которые вы привели. Южный Вьетнам является причиной хаоса в настоящее время, как мне это видится, поскольку Вьетконг получает массивную поддержку от Северного Вьетнама и, что еще более важно, от Китайской Народной Республики. Все, что пытаются достичь там Соединенные Штаты, это остановить агрессивную политику Северного Вьетнама и Китайской Народной Республики, усилия которых по захвату Южного Вьетнама противоречат нашим жизненно важным интересам. Соединенные Штаты приветствовали бы возможность уйти из Вьетнама и видеть его нейтральным. Возможно, это могло бы быть сделано через Объединенные Нации, однако с учетом того, какова ситуация на настоящее время, я не вижу, каким образом нейтральная независимость может быть достигнута, кроме как с нашей помощью.

(В этот момент Хрущев взял в руку пресс-папье и начал стучать им по столу.)

В Юго-Восточной Азии интересы наших двух стран совпадают. Я вряд ли могу представить себе, что в интересах Советского Союза видеть, как Китайская Народная Республика захватывает всю Азию, однако полагаю, что такая опасность существует, если вы не продолжите вместе с нами участие в стабилизации во Вьетнаме и в Лаосе через Международную контрольную комиссию, которую вы создали вместе с президентом Кеннеди. Между нами должно быть сотрудничество с тем, чтобы Юго-Восточная Азия не стала угрозой всему миру.

Н.Х. (продолжает стучать по столу пресс-папье): Вы ошибаетесь. Вы ошибаетесь, поскольку вы думаете, что китайцы вмешиваются во Вьетнаме. Китайцы не менее заинтересованы в Южной Корее, и, тем не менее, ничего подобного там не произошло, а это показывает, что одного желания недостаточно. Китай является соседом обеих стран, однако ситуация в них различна. Так что, видите, объективная ситуация, а не субъективная оказывается важной. И не пытайтесь возлагать всю вину на соседей.

Д.Р.: Нет, не всю вину, только 95 %! В Южном Вьетнаме не было народного восстания, однако Китайская Народная

Республика успешно направила туда большое количество оружия, и они раздувают этот процесс. Я боюсь, что не могу согласиться с председателем в отношении его интерпретации в данном случае.

Н.Х. (явно раздраженно): Здесь различие между нами. Однако если вы говорите, что самым главным фактором является Китай, то, конечно же, Соединенные Штаты могли направить больше вооружений. Однако вьетнамцы не хотят принимать это вооружение, поскольку партизаны захватят у них оружие. Вооружение, направляемое в страну извне, конечно, не является фактором. (*Голос Хрущева нарастает, и он стучит по столу громче. Я почувствовал, что, вероятно, должен сменить тему, однако потом решил, что есть еще одна вещь, о которой я должен сказать*.)

Д.Р.: Я ценю взгляды председателя, и я рад, что он высказывается по этому вопросу. Я думаю, что фундаментальное различие между нами таково, что мы не добьемся ничего положительного, продолжая дискутировать по этому конкретному предмету. Я хотел бы сказать еще одно слово в отношении Кубы. Я согласен с вами, что именно коррумпированный режим Батисты сделал возможной произошедшую под воздействием внутренних факторов революцию на Кубе. Однако отнюдь не в начале, а только после того, как Куба получила массивную экономическую и военную помощь от Советского Союза, характер ее правительства изменился. Здесь Советский Союз вмешивается во внутренние дела ради интересов своего правительства и в ущерб нашему правительству. Именно ситуация такого рода создает озабоченность и недовольство со стороны народа Соединенных Штатов.

Н.Х.: Это очень сильное заблуждение! Как я сказал, Кастро признал нашу страну дипломатически через двенадцать или восемнадцать месяцев после революции, так что революция одержала победу, когда мы даже не знали лидера этой революции, и тогда думать, что Куба могла в какой-то момент быть плацдармом для атаки на Соединенные Штаты со стороны Советского Союза, смехотворно. Куба отделена от Советского Союза 11 тыс. километров, и все эти линии коммуникации полностью находятся под контролем Соединенных Штатов. И даже допуская, что мы хотели бы объявить войну Соединенным Штатам с Кубы, у нас нет для этого средств. Я знаю, вы служили в армии; вы это поймете. У нас нет транспортных средств для перевозки продовольствия и боеприпасов для войск, базирующихся на Кубе.

Теперь у нас есть ракеты, у нас есть ядерное оружие, с помощью которых мы можем накрыть Соединенные Штаты,

однако мы можем сделать это и с территории нашей собственной страны. Если в какое-то время мы разместили ракеты на Кубе, то это было только для того, чтобы не допустить нападения Соединенных Штатов на Кубу. Затем мы достигли соглашения с президентом и вывезли наши ракеты. У нас их там было сорок две или сорок четыре, насколько я помню. Взамен Кеннеди дал слово, что ни он, ни его союзники не вторгнутся на Кубу. Если это соглашение в какой-то момент будет нарушено, мы можем поддержать Кубу с нашей собственной территории. У нас есть ракеты и ядерное оружие. Для этой цели территория Кубы нам не нужна, и здесь ваше понимание полностью противоречит нашему. Вы считаете, что Советский Союз хочет подчинять страны, однако это более невозможно. (Мне казалось лишенным смысла в тот момент, что Хрущев мог говорить это с серьезным лицом после жестокого подавления Советами венгерской революции 1956 года и при продолжающемся давлением присутствия советских Вооруженных Сил от Эстонии на севере до Болгарии на юге.)

Н.Х.: Колониальная система рухнула; ее остатки распадаются. Я считаю, что каждый народ должен быть свободен, чтобы организовать свое собственное устройство. *Это* является причиной, по которой мы поддерживаем Кубу. На Кубе нет ничего, чего бы мы не имели в своей стране.

Д.Р.: За исключением, возможно, близости к Соединенным Штатам!

Н.Х. (секретарь был теперь весьма возбужденным): Что это нам дает? Вы действительно верите той нелепице, что мы хотим захватить Соединенные Штаты? Если вы думаете, что это возможно, то скажите мне, как, скажите мне, какими способами. Мы *можем* уничтожить Соединенные Штаты, но зачем? Что касается Кубы, то она производит много сахара, но его производит также и Советский Союз.

Д.Р.: Я полагаю, судя по тому, что я видел, вы используете Кубу в качестве базы для активизации коммунистических движений в других частях Латинской Америки. Речь не идет о нападении на Соединенные Штаты — серьезно думающие американцы не считают, что вы хотите захватить нас силой. Мы опасаемся того, что за счет той деятельности, о которой я говорил, вы можете нанести ущерб Соединенным Штатам, ослабить нашу позицию. (В этот момент я подумал, что, возможно, было бы хорошо перевести беседу на менее спорные вопросы.)

Я не хотел бы слишком долго занимать ваше время, однако я чувствую, что это непосредственно касается вопроса торговли, и я хотел бы поговорить с вами на эту тему, если вы позволите.

(Хрущев оживился, когда я упомянул предмет торговли, и начал слушать очень внимательно.)

В связи с торговлей и прочими отношениями между нашими странами — правильно или неправильно, — но мы считаем, что наша позиция находится под угрозой в результате действий Советского Союза. Естественно, мы не хотели бы предпринимать шаги, которые привели бы к усилению или ускорению этого процесса. Все отношения между нашими странами должны основываться на доверии, а в настоящее время это доверие отсутствует.

(Я продолжил, поздравив его с той ролью, которую он играл в «уменьшении напряженности» — простой дипломатический прием, — и далее перечислил некоторые из тех препятствий, которые мы должны преодолеть.)

Н.Х.: Что касается ленд-лиза, мы заплатили за него нашей кровью. Знаете ли вы, сколько солдат мы потеряли во время войны? Двадцать миллионов.

Д.Р.: Мы хорошо помним об огромных человеческих жертвах, которые понесла ваша страна, однако наши требования по этому вопросу не имеют отношения к войне или к военным усилиям; речь идет о сделках, происходивших уже после завершения военных действий.

Н.Х. (говорит медленно, глаза опущены вниз, иногда даже закрыты): Мы должны исходить из основных моментов. Вы — капиталист и Рокфеллер. Я — коммунист. Вы — банкир. Я был шахтером. Вы представляете капиталистическую страну, в то время как я говорю от имени Советского Союза. Что бы вы ни говорили или ни делали, вы выступаете за укрепление капитализма. Что бы я ни говорил или ни делал, я выступаю за дело коммунизма, который, как я считаю, представляет собой силу будущего. Это философия завтрашнего дня. Мы верим, что капитализм достиг своего заката. Придет время, когда она (здесь он указал на Ниву) будет сторонницей меня и моих идей. Однако мы считаем, что, пока обе системы продолжают жить, мы должны работать для мирного сосуществования. Вы говорите, что мы угрожали вам на Кубе, но мы считаем, что вы угрожаете нам в Турции, Дании, Норвегии, Италии и со стороны ваших союзников. Является фактом, что ваши союзники находятся к нам ближе, чем Куба находится к вам. Некоторые из них — наши соседи. Однако этого мы не боимся — мы можем уничтожить вас в пределах нескольких минут, именно обладание ядерным оружием определяет условия на сегодняшний день и делает мирное существование столь необходимым. Я знаю, что вы понимаете, что мы не боимся вас или ваших союзников, или того факта, что

вы располагаете оружием около наших границ. Мы симпатизируем Кубе. Мы считаем, что она выбрала правильный путь развития, порвав с находящимися в кризисе капиталистическими порядками. Капитализму, как ясно понимал Маркс, не суждено выжить. Мы виним не Кубу или какую-либо социалистическую систему, а слабости капитализма за новые тенденции во всех этих странах.

И по поводу торговли. Если вы хотите торговать — хорошо; если нет — то и не нужно. Мы можем вполне хорошо жить без торговли. Ее ценность заключается в ее политических последствиях, которые, как мы считаем, приведут к укреплению мира во всем мире.

Д.Р.: Я согласен с вами в отношении необходимости мира во всем мире. Это и является причиной того, что я нахожусь здесь. Это причина того, что я благодарен вам за то, что вы любезно предоставили мне столь много своего времени. Действительно, как вы говорите, существуют непримиримые различия между нашими странами. Действительно, как вы говорите, каждый из нас может уничтожить другого. Справедливо, что мы оба являемся сильными и независимыми народами, которые скорее готовы принять смерть, чем порабощение. Единственное решение — в том, чтобы найти больше способов для контактов, благодаря которым мы можем избежать ненужных и безответственных конфликтов, могущих привести к катастрофе.

Н.Х.: Я согласен с вами.

Д.Р.: Хорошо».

Мы завершили нашу дискуссию взаимными любезностями, причем Хрущев сказал, что он ценит тот факт, что я, «человек, который обладает такими огромными богатствами», понимаю необходимость сохранения мира.

Это была необычная встреча: жесткая, временами воинственная, даже враждебная. Однако, несмотря на сложную природу вопросов, которые мы обсуждали, я не ощутил личной недоброжелательности по отношению ко мне. Напротив, я вышел с встречи, ощущая огромное уважение к Хрущеву, и думаю, что это чувство было взаимным. Я также покинул нашу встречу с сильным ощущением — называйте это инстинктом банкира, — что высшее советское руководство хочет расширить финансовые и коммерческие связи с Соединенными Штатами и, несмотря на уверенные заявления Хрущева относительно советской самодостаточности, почувствовал, что его страна сталкивается с серьезными экономическими проблемами.

* * *

Вскоре после своего возвращения я направил копию заметок, сделанных Нивой, государственному секретарю Дину Раску, который поделился ими с другими высшими руководителями в администрации Джонсона. В конце августа президент Джонсон написал мне, приглашая лично приехать в Вашингтон непосредственно после съезда Демократической партии «с тем, чтобы мы могли обсудить вашу поездку».

Мы встретились в Белом доме в середине сентября. У меня уже были хорошие отношения с президентом. Джонсон был исключительно яркой личностью и интуитивно схватывал политическую компоненту любой ситуации, с которой имел дело. Хотя я не одобрял стоимость и агрессивный экспансионистский характер его программ «Великого общества», лично он мне нравился. С Джонсоном было легко работать, если вы не схватывались с ним по чувствительному для него вопросу.

На нашей встрече в Овальном кабинете Джонсон расспрашивал меня о настроении Хрущева и его отношении к Соединенным Штатам. До этого времени лишь немногие американцы встречались с Хрущевым лично, и президент и его советники хотели, чтобы я дал свою оценку Хрущева и возможностей для перемен. Я сказал им, что под покровом жесткого и догматического языка Хрущев, безусловно, открывает дверь для дальнейшего контакта с Соединенными Штатами.

Президент казался ободренным моим отчетом и согласился, что мы нуждаемся в конкретных шагах для расширения возможностей торговли и других коммерческих связей с Советским Союзом. Однако основной приоритетной задачей для Джонсона были перевыборы, и он ничего не хотел делать открыто до ноябрьских выборов с тем, чтобы Голдуотер не мог обвинить его в «мягкости по отношению к коммунизму»…

В то время как две сверхдержавы воинственно кружили вокруг друг друга на протяжении конца 60-х и начала 70-х годов, частные граждане и неправительственные группы начали играть все большую роль в попытке стабилизировать и улучшить отношения между двумя странами. Особенно важную роль в этом плане сыграли Дартмутские конференции.

На протяжении первого десятилетия Дартмутских конференций выбор американских участников в основном осуществлялся Норманом Казинсом, и чаще они были его друзьями или знаменитостями того или иного рода: Маргарет Мид, Марион Андерсон, Билл Бентон, Джеймс Миченер и Агнес де Милль. Хотя среди них был ряд ученых и бизнесменов, лишь немногих из них можно было считать экспертами по Советскому Союзу. Джордж Кеннан и Маршалл Шульман были наиболее

заметными исключениями из этого правила.

В 1971 году основную ответственность за финансирование этих конференций принял на себя Фонд Кеттеринга с дополнительной поддержкой Рокфеллеровского фонда и Фонда Лилли. В то время, когда американские и советские дипломаты обсуждали договоры, касающиеся оборонных расходов и систем противоракетной обороны, Дартмутские встречи стали рассматривать в официальных кругах как Москвы, так и Вашингтона в качестве серьезного форума, который мог внести вклад в более широкий диалог. Из списка американских участников исчезли знаменитости, и они были заменены специалистами по советским делам, такими как Джеймс Биллингтон, Ричард Гарднер и Поль Уорнке; учеными, такими как Поль Доти из Гарварда и Гарольд Агню из Лос-Аламосской лаборатории; и бизнесменами, компании которых имели интересы в Советском Союзе, такими как генерал Джеймс Гэвин из «Артур Д. Литтл», Г. Уильям Миллер из «Тектрона» и Уильям Хьюитт из «Джон Дира». Также принимал участие в конференциях ряд сенаторов США, включая Фрэнка Черча, Марка Хэтфилда, Хью Скотта и Чарльза (Мака) Мэтайаса.

Сходные изменения произошли и на советской стороне. Местные российские светила и фигуры литературного мира были заменены членами Верховного Совета, государственными чиновниками высокого уровня, известными учеными, специализировавшимися в области изучения Европы, Северной Америки и Ближнего Востока, и вышедшими в отставку военными. Главную ответственность за состав советской группы в начале 1970-х годов нес Георгий Арбатов, глава Института США и Канады Академии наук СССР.

* * *

На протяжении первых шести Дартмутских встреч препятствием на пути дискуссий по существу стало искушение использовать их для пропагандистских и идеологических целей. Советские докладчики один за другим осуждали политику США на Ближнем Востоке, во Вьетнаме и в Европе; осуждали власть, которой обладали сионисты в Соединенных Штатах; или утверждали свою веру в различные аспекты марксистско-ленинской мысли. Любой знакомый с советским подходом знал, что эти выступления были подготовлены заранее и делались отчасти для того, чтобы доказать своим товарищам, что выступавшие занимают соответствующую жесткую позицию. Я

обратил внимание, однако, что в небольших групповых дискуссиях большая часть риторики, соответствующей линии партии, опускалась, и мы действительно проводили полезное обсуждение в отношении практических шагов, которые могли быть предприняты по многим вопросам.

Во время Киевской встречи летом 1971 года я попросил Георгия Арбатова прогуляться со мной. Я сказал ему, что наша сторона считает такие гипертрофированные нападки оскорбительными и контрпродуктивными. Я предложил, чтобы мы начинали каждую конференцию с короткого заседания, непосредственно за которым происходили встречи в малых группах, где обсуждались бы специфические вопросы, такие, как оборонные расходы и торговля. Арбатов согласился, и мы приняли этот новый формат для всех последующих конференций. Вскоре после этого Фонд Кеттеринга попросил меня принять на себя больший набор обязанностей по организации этих встреч, на что я согласился.

Результатом нового формата встреч и участия опытных и знающих лиц из обеих стран были дискуссии по существу, оказавшие прямое влияние на советско-американские торговые переговоры в первой половине 1970-х годов, наиболее важного периода в политике разрядки. После этого растущий застой в переговорах по поводу уровня ядерных вооружений, оборонных затрат и торговли оказал отрицательное воздействие на ход Дартмутских встреч. Однако даже когда отношения между сверхдержавами охладились, участники конференций продолжали общаться друг с другом откровенно и непосредственно. Уровень дискуссий по всем основным вопросам оставался высоким, однако убеждать наши правительства в отношении их пользы стало гораздо более трудной задачей.

Дартмутские встречи предоставили мне возможность познакомиться с рядом русских в неформальной обстановке. На меня произвели особое впечатление Евгений Примаков, который позже стал министром иностранных дел России, и Владимир Петровский, ставший заместителем Генерального секретаря Организации Объединенных Наций.

Хотя Дартмутские конференции и не изменили хода истории, они явились той площадкой, на которой можно было обсуждать существенно важные вопросы и предлагать новые идеи. Каждый из нас, принимавших в этом участие, независимо от того, был он американцем или русским, узнал что-то относительно взглядов, мотивации и надежд своих партнеров, что сделало невозможным мышление, остающееся только в жестких идеологических категориях холодной войны. Дартмутские встречи разрушили

барьеры и сделали перемены возможными.

* * *

Еще до того, как Дартмутская группа начала играть определенную роль в советско-американских отношениях, я вошел в состав небольшой группы американских бизнесменов, которые выступали за расширение торговли с Советским Союзом и его восточноевропейскими сателлитами. С чисто экономической точки зрения Соединенные Штаты не нуждались в торговле с Советами. Ценность торговли лежала в ее «политических последствиях», как отметил Хрущев во время нашей встречи.

Важно отметить, что с 1950-х годов и вплоть до 1980-х годов лишь немногие думали, что коммунизм потерпит крах и что Советский Союз как таковой распадется. На протяжении этих лет люди по обе стороны фронта холодной войны искали практические пути уменьшения напряженности.

Я сделал свое первое публичное заявление по вопросу торговли между Востоком и Западом в Сан-Франциско в сентябре 1964 года, вскоре после встречи с Хрущевым. В этом выступлении я отметил следующее: если две великие соперничающие системы хотят каким-то образом ужиться на нашей планете, они должны больше знать друг о друге, и это знание должно простираться за пределы узких рамок провозглашенной идеологии. Мы должны знать народ, его взгляды, образ жизни, социальный организм, который им создан и который, в свою очередь, сформировал все это. Нам нужно знать их историю, культуру, понимать их образ мыслей, знать что наши общие надежды на будущее противоречивы, однако необязательно нетерпимы.

Торговля может быть средством для достижения этой цели. Таким образом, сказал я в той же самой речи, больший объем торговли товарами должен выйти на передний план усилий по улучшению наших отношений с Советским Союзом.

Президент Никсон считал расширение коммерческого взаимодействия с Советским Союзом составной частью его политики разрядки. Советское руководство, ощущавшее голод в плане доступа к современной технологии и ресурсам капитала на Западе, было готово пойти на это, и рамочные основы для договора о торговле были включены в соглашения, подписанные в 1972 году на Московской встрече на высшем уровне, которая открыла «новую эру советско-американских отношений». В качестве составной части «новой эры» была создана советско-

американская комиссия для разработки деталей того, что должно было стать статусом наибольшего благоприятствования в торговле для Советского Союза. Для достижения этих общих целей Государственный департамент создал рабочую группу совместно с российским Министерством внешней торговли и Банком внешней торговли, и в июне 1973 года две страны подписали протокол о создании Американо-Советского торгово-экономического совета — частной группы, задачей которой должно было быть стимулирование нормальных экономических отношений между двумя странами.

Меня не было среди тех, кто вошел в этот комитет. Это обеспокоило меня, поскольку я считал, что мое активное участие в работе с Советами на протяжении последнего десятилетия давало мне основания рассчитывать на членство. Я никогда не узнал, было ли то, что я не был включен в члены совета, результатом намеренного действия со стороны правительственного чиновника, или же другие, вошедшие в состав совета, предпочли не включить меня по конкурентным соображениям. Склонен полагать, что на самом деле действовал второй вариант. Когда я задал вопрос об этом министру торговли Фредерику Денту, он сказал мне, что, поскольку я уже был членом американо-китайского комитета, все полагали, что я не буду заинтересован в работе еще в одном комитете, который имел отношение к Советскому Союзу. Поскольку этот вопрос никогда передо мной поставлен не был, сомневаюсь в правдивости этого объяснения. Во всяком случае, советский министр внешней торговли Николай Патоличев указал, что мое отсутствие было абсурдом, и, в конце концов, чтобы ввести меня в состав этой группы, вмешался Генри Киссинджер.

На начальном этапе совет действовал довольно успешно, однако в последующем наша работа столкнулась с проблемами внутренней американской политики. Поправка Джексона-Вэника к закону о торговле 1974 года связывала предоставление статуса наибольшего благоприятствования для коммунистических стран со свободой эмиграции их граждан, в частности с правом советских евреев эмигрировать в Израиль. Эта поправка была непосредственно нацелена на Советский Союз, и ее принятие вызвало ярость Леонида Брежнева. В ответ на тихую дипломатию Генри Киссинжера Брежнев уже значительно увеличил число советских евреев, которым было разрешено эмигрировать. Он чувствовал себя вправе рассчитывать на положительную реакцию с нашей стороны, а вовсе не на наказание. Столкнувшись с поправкой и с отказом в предоставлении статуса наибольшего благоприятствования, Брежнев отказался подписать торговое

соглашение. Он также изменил курс в отношении еврейской эмиграции и ввел в действие более ограничительную политику. В конце концов, эта поправка не только убила саму возможность торгового соглашения между Соединенными Штатами и СССР, но и вызвала практическое прекращение еврейской эмиграции из Советского Союза.

Многие эксперты считают, что конец периода разрядки был связан с этим близоруким действием Конгресса, и я с ними согласен.

* * *

Моя беседа с Хрущевым в 1964 году четко убедила меня в желании Советского Союза расширять коммерческие и финансовые связи с Соединенными Штатами. Я был заинтересован в том, чтобы это произошло, а также в том, чтобы «Чейз» играл роль в этом процессе. Исторически «Чейз» был ведущим американским корреспондентским банком для того, что мы в те дни называли «социалистическими рынками»: Советский Союз и страны СЭВ, включавшие Польшу, Восточную Германию, Чехословакию, Венгрию, Болгарию и Румынию. «Чейз» в течение длительного времени поддерживал отношения как с советским Центральным банком, так и с Банком внешней торговли. Мы также служили в качестве ведущего американского банка для Амторга, советской организации, которая осуществляла закупки для Красной Армии во время Второй мировой войны. Однако в последующие годы деловая активность «Чейза» с СССР была незначительна.

Большой прорыв произошел, когда мы выступили в качестве одного из ведущих американских банков по финансированию миллиардной советской закупки зерна в 1971 году. На следующий год мы начали дискуссии с советскими властями по вопросу об открытии представительства в Москве. В ноябре 1972 года «Чейз» получил разрешение создать представительский офис — он был первым американским банком, получившим лицензию.

Местом нахождения офиса был дом № 1 по площади Карла Маркса. Официальное открытие «бизнеса» состоялось в мае 1973 года. Я поместил слово бизнес в кавычки, поскольку наша деятельность в Москве была жестко регламентирована, хотя надеялся, что со временем нам позволят ее расширить. Сначала я предложил послу Анатолию Добрынину, чтобы мы назначили Джеймса Биллингтона главой отделения. Джеймс — специалист по России, свободно говорил по-русски и работал в это время в

«Чейзе» в качестве советника по вопросам Советского Союза (позже он занял пост главы Библиотеки Конгресса). Добрынин вежливо сказал мне, что не было необходимости посылать кого-то, кто говорил по-русски; у русских имелись отличные переводчики. Было более целесообразно, сказал он, направить кого-то еще. Позже Добрынин в шутку сказал мне, что мы должны быть менее требовательны к переводчикам. В конце концов, сказал он, они должны работать не только для «Чейза» в течение всего дня, но и оставаться на ночь, занимаясь написанием отчетов для своего начальства в Министерстве внутренних дел.

Гала-прием в гостинице «Метрополь», посвященный открытию офиса «Чейза», имел огромный успех, в том числе и с точки зрения количества собравшихся. Мы пригласили каждого коммунистического функционера в Москве; они кишели, как саранча, и в течение буквально нескольких минут столы, покрытые деликатесами, импортированными из-за рубежа, буквально были обобраны дочиста, не осталось также ни капли жидкости в бутылках вина и водки. Вскоре после этого Советы дали разрешение открыть представительские офисы в Москве «Сити-бэнк» и нескольким другим американским банкам. Хотя советский рынок никогда не приобрел значения ни для одного из наших банков, однако нельзя отрицать символическое значение того, что «Чейз» — «банк Рокфеллера» — оказался первым финансовым учреждением США в Советском Союзе.

* * *

Я приезжал в Москву почти ежегодно на протяжении 70-х годов: на Дартмутские встречи или по делам банка. Главным лицом, через которое осуществлялись мои связи с правительством, в это время был Алексей Косыгин, одна из наиболее значимых политических фигур в СССР. Косыгин принимал участие в перевороте, в результате которого был смещен Никита Хрущев в 1964 году. Высокий худощавый человек с печальным лицом, Косыгин был талантливым менеджером, делавшим чудеса, управляя неподатливой советской экономикой. К моменту нашей встречи он проиграл в борьбе за власть в Кремле руководителю Коммунистической партии Леониду Брежневу и был назначен на подчиненное положение премьера — главного операционного директора советской экономики.

В то время как мой разговор с Хрущевым был спором по поводу относительных достоинств наших идеологий и философий, мои беседы с Косыгиным всегда носили

прагматический характер и были ориентированы на деловые вопросы. В ретроспективе содержание этих дискуссий было весьма информативным из-за того, что они касались потенциальных экономических взаимоотношений между Соединенными Штатами и СССР.

Я впервые встретился с Косыгиным летом 1971 года после Дартмутской встречи в Киеве. Это была моя первая поездка в Москву после памятной встречи с Хрущевым. Я обнаружил, что советская столица за прошедшие годы значительно изменилась.

Акцент, который делал Косыгин на производство товаров для потребительского сектора, привел к тому, что на улицах стало больше автомобилей, более доступной стала одежда и другие товары. Везде осуществлялись крупные проекты строительства дорог, а в Москве система метро представляла собой чудо — современное, чистое, удобное и дешевое. Сама Москва была относительно чистой и без мусора. Хиппи и люди с длинными волосами в основном отсутствовали. Сказывалось и воздействие западной моды. Я заметил, что «юбки — на четыре дюйма выше колен, хотя то, что открыто взгляду, часто оставляет желать большего!»

Я был членом Дартмутской делегации и нанес визит вежливости Косыгину в его кремлевском кабинете. Мы провели основную часть времени, разговаривая о торговле, и Косыгин призвал нашу группу к работе для «снятия барьеров» в Соединенных Штатах, которые препятствовали торговле с СССР.

Было ясно, что Советы желают расширения торговых отношений. Наша вторая встреча совпала с открытием офиса «Чейза» в мае 1973 года. Косыгин был обрадован этим событием и проявлял оптимизм в отношении того, что «препятствия», мешающие улучшению торговли между США и Советским Союзом, будут теперь сняты. Он сосредоточивал внимание на разведке крупных газовых месторождений в Сибири, в какой-то момент, размахивая указкой, показал стратегические месторождения на висящей на стене карте. «В экономическом отношении, — говорил он, — мы готовы идти дальше, однако мы не знаем, насколько далеко пойдут Соединенные Штаты».

К 1974 году в круге вопросов, которые занимали Косыгина, произошел явный сдвиг. Это был наш наиболее изобилующий техническими моментами, экономически ориентированный диалог. Он выразил глубокую озабоченность в отношении повышения цен на нефть со стороны ОПЕК и того воздействия, которое это оказывало на американский доллар, а также на европейские и японские платежные балансы. Он внимательно выслушал мой анализ последствий развития этих тенденций. Мы

обсудили относительные достоинства альтернативных источников энергии, таких, как уголь и атомная энергия.

Косыгин сказал, что он убежден, что западные страны столкнутся с трудностями в плане снижения своего энергопотребления, а нахождение эффективных решений потребует годы. Премьер предположил, что развитие атомной энергетики в конечном счете понизит стоимость нефти. Затем он спросил: пошел бы «Чейз» на помощь в финансировании и строительстве ядерных электростанций в России, которыми бы совместно владели Соединенные Штаты и СССР? Я был поражен этим революционным предложением, поскольку это показывало, насколько важными были для Советов как американские инвестиции, так и технология, и насколько далеко они готовы были пойти, чтобы получить и то, и другое. Хотя Косыгин обещал направить мне предложения в отношении уникальной идеи, я больше никогда об этом от него ничего не услышал.

Косыгин завершил нашу встречу, сказав, что «история покажет неправоту тех, кто пытается препятствовать развитию новых отношений между Соединенными Штатами и СССР», и что «руководство Советского Союза верит в руководство Соединенных Штатов, и они единодушны в своем желании найти новые пути для развития новых отношений между нашими странами».

* * *

На каждой из первых трех встреч Косыгин был настроен оптимистично и открыто, предлагая потенциальные области сотрудничества и способы, которыми можно развивать общие проекты. Наша встреча в апреле 1975 года прошла по-иному. После принятия поправки Джексона-Вэника и осуждения Брежневым непредоставления Америкой СССР статуса наибольшего благоприятствования в торговле Косыгин перешел, к конфронтационному стилю общения, который я никогда не чувствовал ранее. Пользуясь риторикой, пугающе напоминавшей хрущевскую, он говорил о превосходстве советской экономики и о растущем влиянии его страны на мировую экономику.

Я бросил ему вызов, спросив: «Если Советский Союз действительно собирается стать мировой экономической державой, тогда он должен быть серьезным фактором в мировой торговле. Как это может быть, если вы не имеете конвертируемой валюты, валюты, которую принимают во всем мире?» По существу, отметил я, рубль не принимают нигде за пределами советского блока. Я сказал, что понимаю, что приобретение

рублем конвертируемости может создать другие осложнения для СССР, «поскольку ваша идеология требует, чтобы вы резко ограничивали движение людей, товаров и валюты. Каким образом вы можете примирить друг с другом две эти реальности?»

Он смотрел на меня в течение секунды в некотором замешательстве, а потом дал путаный и не особенно адекватный ответ. Ясно, что он никогда серьезно не думал о практических последствиях введения конвертируемой валюты.

Примерно неделю спустя я обедал в ресторане в Амстердаме, когда Фриц Летвилер, управляющий Швейцарским национальным банком, увидел меня и подошел к моему столику. Летвилер сказал, что только что вернулся из Москвы. Он рассказал, что после моего визита Косыгин узнал, что тот был в Москве и пригласил его к себе. Косыгин был обеспокоен моими словами, и они провели два часа, обсуждая последствия конвертируемости валюты для России.

Для Советов не существовало удовлетворительного ответа на заданный мной вопрос. Это четко определяло их дилемму: они не могли стать международной экономической державой без полностью конвертируемой валюты, однако это было невозможно до тех пор, пока они придерживались марксистской догмы и поддерживали репрессивный авторитарный порядок в обществе.

* * *

В декабре 1987 года Михаил Горбачев, энергичный и талантливый генеральный секретарь советской Коммунистической партии, приехал в Вашингтон на свою третью встречу на высшем уровне с президентом Рональдом Рейганом для подписания договора о ядерных силах средней дальности с Соединенными Штатами. Хотя это было чрезвычайно важным событием в связи с разоружением, большинство, включая меня, были в неменьшей степени заинтересованы предложениями Горбачева относительно реформы советской внутренней экономики и политического порядка. За счет *перестройки*, которую можно вольно перевести на английский язык как «реструктурирование», и *гласности*, или «открытости», Горбачев предлагал обновить и наполнить жизненными силами советское общество, предоставив истинные юридические и политические свободы. В американских похвалах Горбачеву и его предложениям утонул тот факт, что он оставался связанным неотъемлемыми свойствами централизованной коммунистической экономики. Он мог быть «социалистическим реформатором», однако по-

прежнему отвергал «буржуазный капитализм» и рыночную экономику.

Пегги и я были приглашены на несколько официальных церемоний в связи с его визитом, включая формальное чествование Горбачева и его жены Раисы в Белом доме и государственный обед тем же вечером. Горбачев произвел на нас впечатление своим обаянием и свободными манерами, так сильно отличавшимися от скованности и дистанцированности других советских лидеров, с которыми я встречался. Двумя днями позже я был приглашен на официальный прием в советском посольстве. Посол Юрий Дубинин пригласил несколько американских финансовых и деловых лидеров на встречу с Горбачевым, который довольно пространно говорил относительно тех изменений, которые он планирует ввести, включая более свободную торговлю и более широкие контакты с капиталистическим миром. После этого он предложил задавать вопросы. Когда Горбачев указал на меня, я обратился к нему с вопросом, который уже задавал Косыгину десятью годами раньше. Я сказал ему, что рад услышать, что советская экономика будет открываться, однако меня интересовал вопрос, каковы будут последствия этой политики для рубля. Каким образом он может рассчитывать на то, чтобы играть значительную роль на международных рынках, если валюту его страны не принимают в коммерческих операциях вне СССР? С другой стороны, сможет ли рубль стать международной валютой без снятия ограничений на свободное движение людей и товаров через международные границы?

Горбачев быстро ответил: «Мы исследуем этот вопрос и вскоре примем некоторые важные решения». И это было все.

В конечном счете, хотя Горбачев понимал трудность управления экономикой центрального планирования в контексте динамической глобальной рыночной системы, он так и не нашел действенного решения проблемы внутренних противоречий, с которыми сталкивались Советы. В конце концов, несмотря на проведение важных политических реформ, Горбачев потерпел неудачу в своей попытке оживить умирающий экономический порядок. За четырехлетний период он потерял власть, а с ним ушли последние устои марксистской идеологии, которые поддерживали тоталитарную систему его страны на протяжении большей части XX века.

Рокфеллеры в Китае

Поздно вечером 29 июня 1973 г., всего месяц спустя после открытия офиса «Чейза» в Москве мы с Пегги сидели в Большом народном дворце в Пекине, беседуя с премьером Чжоу Эньлаем, человеком, занимавшим в Китае по своему рангу и власти второе место после Мао Цзэдуна.

Это была моя первая поездка в Китай, и она носила исторический характер, поскольку я был первым американским банкиром, приехавшим с визитом в Китайскую Народную Республику (КНР). В тот день я подписал соглашение, по которому «Чейз» становился первым американским корреспондентским банком Банка Китая после захвата власти коммунистами 25 лет назад.

В 1973 года поездка в Китай могла рассматриваться как донкихотство с учетом антипатии коммунистов ко всему тому, что представляли «Чейз» и я сам. Китайцы продолжали оставаться непримиримо враждебными к капитализму, а их ксенофобия не знала границ. Страна по-прежнему находилась в жестоких тисках Великой пролетарской культурной революции, а покрытый тайной стиль руководства Мао Цзэдуна не позволял судить о том, кто одержит верх: радикалы, руководимые женой Мао Цзян Цин, или же умеренные реформаторы, которых без лишнего шума поддерживал осторожный Чжоу.

Я мог только гадать о мотивах того, почему они согласились пригласить меня. Одно из предположений состояло в том, что после визита Никсона, Мао и Чжоу искали расширения контактов с Соединенными Штатами. Возможно также, что какую-то роль сыграла фраза, сказанная мной в 1970 году в Сингапуре во время поездки по южно-азиатским отделениям «Чейза». На пресс-конференции мне задали вопрос о решении администрации Никсона ослабить ограничения на торговлю с КНР. Я сказал, что это решение было «логичным и правильным шагом в направлении поисков каких-то контактов». На самом деле я заметил, что для Соединенных Штатов было нереалистично «действовать, как будто страны с населением в 800 млн. человек не существует». Хотя в Соединенных Штатах мое заявление привлекло лишь ограниченное внимание, у меня было ощущение, что китайское руководство заметило его.

Конечно, делая эти замечания, я думал, что даже для начала процесса восстановления отношений с КНР потребуются годы, настолько глубокой была враждебность между нашими странами. Поэтому я удивился и обрадовался, когда Никсон связал процесс

разрядки в отношениях с Советским Союзом с не менее сильной инициативой, направленной на сближение с КНР. Визит Никсона в Пекин в феврале 1972 года, через несколько месяцев после которого последовала встреча на высшем уровне с Брежневым в Москве, положил конец тупику холодной войны, составлявшей основу международных отношений в течение целого поколения, и трансформировал глобальный баланс сил.

Я рассматривал китайскую инициативу Никсона как потенциальную деловую возможность для «Чейза», сходную с теми, которые мы искали и недавно нашли в Советском Союзе и других странах коммунистического блока в Восточной Европе. Кроме того, я надеялся, что китайская инициатива даст мне возможность возобновить связи со страной, в которой на протяжении многих лет, предшествовавших коммунистической революции, моя семья имела важные интересы.

* * *

Мой дед, подобно многим предпринимателям его поколения, был заинтересован в использовании потенциала «китайского рынка». Фраза «Керосин для ламп Китая» была одним из первых рекламных лозунгов компании «Стандард ойл», что отражало огромный спрос на керосин, возникший в этой громадной стране на протяжении последних лет XIX века. К середине 1920-х годов компания «Сокони-Вакуум» (одна из компаний-преемников «Стандард ойл») создала широкую сеть продаж — от Великой стены на севере до острова Хайнань на юге.

После того как дед стал выделять по нескольку пенсов из своих первых зарплат для миссионеров-баптистов, обосновавшихся в Китае, эта страна стала объектом многочисленных благотворительных пожертвований моей семьи. Ко второму десятилетию XX века на смену этим ранним, главным образом религиозным, интересам пришли более крупномасштабные филантропические пожертвования как непосредственно от моего отца, так и от связанных с Рокфеллерами фондов — для широкого набора программ — от проектов по комплексному экономическому развитию в долине реки Янцзы до восстановления гробниц династии Мин около Нанкина, вопросов общественного здравоохранения и медицинского образования и даже усилий по реформированию китайской таможенной службы.

Однако в плане результативности наиболее заметной инициативой была поддержка Рокфеллеровским фондом

Пекинского юнионистского медицинского колледжа (ПЮМК). С 1915 года сотрудники Фонда создали первоклассный исследовательский институт, занимавшийся вопросами паразитологии, заразных заболеваний и недостаточного питания, то есть проблемами, свойственными Китаю в то время. ПЮМК также подготовил целое поколение врачей и медицинских сестер, сыгравших важную роль в создании системы общественного здравоохранения Китая в период между двумя мировыми войнами.

Мои родители совершили поездку в Пекин летом 1921 года — во время своего единственного визита в Азию — для участия в официальном открытии ПЮМК. Даже спустя более 75 лет я живо вспоминаю, как я скучал по ним во время их трехмесячного отсутствия, когда они посетили Японию, Корею и Китай. Это была важная для них поездка: углубился их интерес к азиатскому искусству, и они стали коллекционировать керамику, текстильные изделия, гравюры, картины и скульптуры трех стран, в которых побывали. Еще важнее было то, что отец убедился, что хотя американская филантропия должна была сыграть важную роль в модернизации Китая, традиционное американское миссионерство изжило себя и потеряло связь с нуждами страны. Выводы, сделанные моими отцом и матерью, серьезно повлияли на их дальнейшие шаги, а также оказали влияние на мою жизнь и жизнь моих братьев.

* * *

На протяжении половины столетия, прошедшего между поездкой моих родителей и моей собственной поездкой, Китай пережил длительный период внутренних волнений, опустошительную войну с Японией и, наконец, гражданскую войну, приведшую к изгнанию правительства Гоминьдана, руководимого Чан Кайши, с континентального Китая на являвшийся крепостью остров Тайвань. Победа, одержанная Мао в 1949 году, явилась началом эры, когда Коммунистическая партия пыталась уничтожить все следы западного влияния. КНР закрыла христианские миссии, ввела запрет на исповедование всех религий, ликвидировала частную собственность, экспроприировала активы иностранных компаний и банков, выслала из страны представителей западных фондов и благотворительных организаций, изгнала из системы образования западных профессоров и преподавателей и осуществила чистку «коррумпированных Западом» программ обучения. Маленьким, но

ярким проявлением этой ревностной борьбы со всем иностранным было то, что в середине 1960-х годов название ПЮМК было изменено на Антиимпериалистический медицинский колледж.

Мао и его соотечественники хотели построить «новый Китай» ленинскими способами, адаптированными к китайским обстоятельствам. Модернизацию хотели осуществить путем восстановления национального единства и создания мощного централизованного правительства. Сила государства должна была быть использована для коллективизации сельского хозяйства и стимулирования быстрой индустриализации. Вначале Мао решал эти задачи, обратившись за помощью к Советскому Союзу. Тысячи советских советников помогали новым лидерам Китая создать командную экономику сталинского типа и ввергнуть Китай в состояние крайней изоляции.

С самого начала Соединенные Штаты отказались признать новый режим в Пекине и продолжали признавать Чан Кайши в качестве законного правителя всего Китая. С началом корейской войны в 1950 году мы разместили военно-морской флот США в Тайваньском проливе, предоставили Чан Кайши иностранную помощь на миллиарды долларов и отстаивали сохранение за его правительством места представителя Китая в качестве постоянного члена Совета Безопасности ООН.

КНР, в свою очередь, поддерживала революционные движения в Азии и Африке, боровшиеся за независимость от европейских колониальных держав; это обстоятельство в сочетании со страстной приверженностью китайцев марксистско-ленинской идеологии привело две наши страны к прямому конфликту, в частности в западной части бассейна Тихого океана, от Кореи на севере до Индонезии на юге, но трагичнее всего этот конфликт был во Вьетнаме.

Соединенные Штаты и КНР рассматривали друг друга в качестве вечных врагов. Правительство каждой из стран проводило политическую, экономическую и военную стратегии, предназначенные для ослабления другой страны и, в конечном счете, одержания над ней верха. Конечно же, к началу 1970-х годов правительства наших стран не достигли этой цели, и многие, включая меня, думали, что настало время попытаться предпринять что-то новое. Таким образом, инициатива Никсона по выяснению возможности новой стратегии отношений с руководством КНР создала предпосылки к тому, чтобы открыть серьезную новую главу в отношениях с Восточной Азией.

* * *

В более ранние периоды своей истории «Чейз» принимал активное участие в экспортной торговле Китая. На протяжении десятилетия, последовавшего за Первой мировой войной, «Эквитэбл траст компани» открыла отделения в Шанхае, Тяньцзине и Гонконге — эти отделения специализировались на торговле серебряными слитками. После объединения в 1930 году «Чейз» стал известен как «Датон инь-хан», что приблизительно переводится как «Серебряный банк, занимающийся бизнесом во всем мире». Наши отделения процветали во время неустойчивых 1930-х годов вплоть до закрытия японцами после Перл-Харбора. Мы вновь открыли наши отделения в 1945 году, однако когда Чан Кайши был побежден, вновь прекратили деятельность в континентальном Китае — или, говоря точнее, нас ее заставили прекратить в 1950 году, когда КНР национализировала наши отделения и интернировала наших служащих.

На следующий год судьба «Чейза» в Гонконге также претерпела решительный поворот в худшую сторону. Когда Народно-освободительная армия вмешалась в ход корейской войны, перейдя через реку Ялу и оттеснив силы генерала Дугласа Макартура на юг Корейского полуострова, большинство американских государственных и военных чиновников подумали, что это означает открытие широкого наступления китайских коммунистов и что Мао нацелился на Гонконг, Тайвань и остальную часть Юго-Восточной Азии. Уинтроп Олдрич согласился с такой точкой зрения и немедленно прекратил нашу деятельность в Гонконге. Его решение было серьезной ошибкой, поскольку другие иностранные банки решили подождать дальнейшего развития событий и не последовали за нами. После того как стало ясно, что КНР не выступила против колонии британской короны, у наших гонконгских клиентов появилось ощущение, что мы бросили их на произвол судьбы.

Однако следует отдать должное Уинтропу: он проявил дальновидность, убедив Министерство обороны в 1947 году позволить «Чейзу» открыть банковские учреждения для военного персонала в оккупированной Японии. В результате растущего американского военного присутствия в этом регионе после начала корейской войны, а также подписания Договора о безопасности между Соединенными Штатами и Японией эти финансовые учреждения процветали; несколькими годами позже японское правительство разрешило нам открыть полномасштабные коммерческие отделения банка в Токио и Осаке.

Итак, на протяжении 1950-х годов, когда другие страны этого региона боролись с политическими и экономическими

последствиями приобретения независимости, японская экономика процветала и «Чейз» стал главным частным банковским источником долларового финансирования для японского правительства. Мы предоставили сотни миллионов долларов для восстановления японской экономики в период, когда Япония отчаянно нуждалась во внешнем долларовом финансировании. Пока этот процесс продолжался, он был золотой жилой для «Чейза».

Однако к началу 1960-х годов эта прибыльная деятельность начала идти на спад, когда растущие объемы экспорта позволили Японии создать огромные запасы американской валюты. К этому моменту экономические перспективы нескольких других азиатских стран начали выглядеть более многообещающими, и целый ряд больших компаний, бывших нашими клиентами, стали расширять свою деятельность в странах Юго-Восточной Азии и Южной Корее. Мы поняли, что, если мы будем работать только в Японии и не удовлетворим нужды этих клиентов, рискуем потерять их.

Все эти обстоятельства заставили «Чейз» купить три дальневосточных отделения базирующегося в Голландии Национального торгового банка, что впервые предоставило нам позиции в Бангкоке и Сингапуре и позволило вернуться в Гонконг. Решающим фактором в этой сделке оказалась возможность продолжить пользоваться услугами группы высококвалифицированных голландских банковских менеджеров, которых мы унаследовали от Торгового банка. Они знали местные языки и располагали опытом, нужным для работы с местными бизнесменами, кроме того, помогли нам выйти на региональный рынок банковского обслуживания нескольких серьезных международных корпораций.

«Чейз» воспользовался преимуществами, связанными с развитием экономики стран этого региона, и в ходе 1960-х годов открыл дополнительные отделения в Куала-Лумпуре, Сеуле и Джакарте, а также в Сайгоне, в дополнение к учреждениям по банковскому обслуживанию военного персонала, которые мы создали во всем Вьетнаме по просьбе Министерства обороны. Азия, или, по крайней мере, ее небольшая часть, быстрыми шагами двигалась вперед, и я был рад тому, что «Чейз» имел нужные для участия в этом процессе позиции.

Единственным элементом неопределенности в этой картине, положительной в иных отношениях, было отношение пекинского руководства. Огромное население Китая, его массивный военный истеблишмент и пока не пробудившаяся экономическая сила были причинами, по которым будущие действия китайского

правительства вызывали у всех большой интерес. Будет ли КНР сохранять свою изоляцию, одновременно продолжая поддерживать революционные движения в других странах Азии, или же примет более умеренную экономическую политику и политический курс, в результате которых Китай станет составной частью развивающейся рыночной экономики в этом регионе? Этот существенный вопрос занимал многие умы в конце 1960-х годов. Конечно, он заботил и тех, кто занимался реализацией стратегии расширения деятельности «Чейза» в Азии.

* * *

После того, как стала ясной китайская стратегия Никсона и отношения между Соединенными Штатами и КНР стали улучшаться, я начал рассматривать возможность своей поездки в Китай. Перспектива такой поездки стала более реальной после того, как в ноябре 1971 года КНР заняла свое место в ООН вместо китайских националистов. Это событие означало завершение долгих лет изоляции континентального Китая и говорило о его намерении стать ответственным участником мирового политического процесса.

Вскоре после возвращения Никсона из Пекина в 1972 году я обратился за советом к Генри Киссинджеру по поводу того, как лучше всего получить разрешение на поездку в Китай. Он порекомендовал мне обратиться к послу Хуан Хуа, постоянному представителю КНР в ООН, который был также наиболее высокопоставленным китайским дипломатом в Соединенных Штатах; Хуан был связан с той группой китайского политбюро, которая стояла за Чжоу Эньлаем. Генри посоветовал быть терпеливым, поскольку китайцы продолжали оставаться исключительно осторожными в отношении выдачи разрешений для любых иностранцев и, по крайней мере в это время, предпочитали соглашаться на тщательно отрежиссированные визиты отдельных журналистов и ученых, а не выступать в роли хозяев для банкиров и бизнесменов.

Генри был прав. Потребовалось более года, чтобы организовать приглашение. Поддержка Генри была, конечно, очень важна, однако умный шаг одного из служащих банка, занимавшихся маркетингом, также привнес значительный вклад в успех. Когда Лео Пьер, вице-президент «Чейза», отвечающий за связи с ООН, узнал, что Хуан и его свита приезжают в Нью-Йорк, он подумал, что для них может быть трудно получить «деньги на текущие расходы» на первые несколько дней. Лео положил

50 тыс. долл. наличными в чемодан и провел весь день в вестибюле отеля «Рузвельт», ожидая приезда китайской делегации. Когда делегация, наконец, прибыла, он представился послу, объяснил цель своего прихода и передал чемодан, вежливо отказавшись даже взять расписку за этот срочный заем.

Поступок Лео произвел на Хуана впечатление, и вскоре китайское представительство открыло счет в «Чейзе». С учетом этой положительной истории я попросил Лео в январе 1973 года передать от нас с Пегги письмо послу и его жене Ли Лиян, приглашая их на чай у нас дома. Мы быстро получили положительный ответ. Несмотря на то, что они находились в Нью-Йорке уже более года, оказалось, что это был их первый визит в частный дом. Вначале казалось, что они чувствуют себя несколько неловко. Мы быстро прошли через фазу формальных приветствий, и беседа дальше не клеилась. Пегги отважно пыталась поддержать разговор, извинившись за то, что мы не могли предложить традиционную «чайную церемонию». Когда Пегги увидела выражение моего лица, она поняла, что перепутала японскую традицию с китайской, и в смущении отступила! Наши изысканно вежливые китайские гости не подали ни малейшего знака, который мог бы указывать на то, что Пегги допустила оплошность.

Лишь когда они уходили, я упомянул о своем интересе к поездке в Китай. Посол явно не хотел брать на себя никаких обязательств. Он лишь сказал, что на короткое время возвращается в Пекин, а когда вернется, будет рад увидеть нас снова.

Вечером того же дня Генеральный секретарь ООН Курт Вальдхайм пригласил нас на прощальный обед в честь Джорджа Буша, который уходил с поста представителя США при ООН. Были всего лишь 16 гостей, причем среди них и те, которых несколькими часами раньше в этот день мы пригласили «на чай». Посол Хуан был удивлен, увидев Пегги и меня, поскольку думал, что на обед у Вальдхайма приглашены только дипломаты. Это было удачным совпадением, которое, вероятно, подсказало ему, что мои интересы и контакты простирались и за пределы сферы банковской деятельности, а это, возможно, повысило мои шансы на то, чтобы еще раз встретиться с ним.

Через несколько месяцев он написал мне о том, что вернулся в Нью-Йорк. Я пригласил его посетить Музей современного искусства, в котором он никогда не был, и затем пообедать у нас. За аперитивом Хуан между прочим отметил, что Пегги и я были в списке лиц, приглашенных на первый полет авиакомпании «Пакистани эрлайнз» из Равалпинди в Пекин. Затем он сказал,

что мы, наверное, предпочли бы поехать в Китай непосредственно сами по себе. Я был рад такому довольно косвенному приглашению, и немедленно принял его. По моей просьбе он согласился включить в приглашение моего административного помощника Джозефа Рида и его жену Мими, Фрэнка Стэнкарда, главу отдела «Чейз-бэнк», занимавшегося Азией, и Джеймса Пуси, ученого-китаиста и сына моего старого друга Натана Пуси, бывшего президента Гарвардского университета; Джеймс выступал в качестве нашего переводчика.

* * *

После получения официального приглашения от китайского Народного института иностранных дел (НИИД) я решил, что мне необходимо больше узнать о китайской истории, а также о современной политической и экономической ситуации в стране. Мы встретились со специалистами Совета по внешней политике, которые несколько лет тому назад рекомендовали американскому правительству принять политику «двух Китаев», а также с двумя известными китаистами, Джоном К. Фэрбенксом из Гарварда и Майклом Оксенбергом из Колумбийского университета.

Три длинных брифинга, проведенные Майклом, были бесценными. Он подчеркнул, что главными достижениями Мао были объединение Китая и установление устойчивого политического порядка в 1950-х годах, после многих лет войны и волнений. За это Мао был почитаем китайским народом. Однако имелась также и темная сторона. Мао подрывал собственные достижения, безжалостно проводя в жизнь радикальные социальные и экономические перемены. «Большой скачок» конца 1950-х годов и «Великая пролетарская культурная революция», начавшаяся в 1966 году, были формами гражданской войны и привели к огромному социальному хаосу, принявшему широкие масштабы нарушению экономической жизни и ужасному голоду. Майкл считал, что Китай находится в переходном периоде и невозможно предсказать, каким будет результат. Несмотря на то, что Мао был старым и больным, а также страдал паранойей, он тем не менее оставался у власти, но вокруг вопроса о его преемнике шла серьезная борьба. С точки зрения Майкла, Чжоу Эньлай был основной фигурой, выступавшей в высшем круге китайского руководства в защиту умеренного курса, и рекомендовал нам встретиться с ним, если это окажется возможным.

Вскоре после нашей первой встречи с послом Хуаном

министр торговли Фредерик Дент пригласил меня стать членом Национального совета по американо-китайской торговле. Администрация Никсона организовала этот Совет в начале 1973 года как один из элементов стратегии по усилению общественной поддержки политики по отношению к Китаю. Совет был группой, представлявшей как государственные, так и частные интересы, и работал над расширением возможностей торговли с КНР. Я стал вице-председателем Совета и участвовал в его первой конференции в Вашингтоне в мае 1973 года, всего лишь за несколько недель перед отъездом в Китай.

Я также встретился с главами трех организаций, в которых в течение длительного времени играл руководящую роль; это были Бэйлис Мэннинг из Совета по внешней политике, Джошуа Ледерберг из Рокфеллеровского университета и Ричард Олденберг из Музея современного искусства. Я спросил их, будет ли для меня полезным попытаться выяснить возможности установления для них контактов в КНР. Все трое ответили положительно и с энтузиазмом. В результате, вооружившись портфелями нескольких организаций — «Чейза», Совета по американо-китайской торговле и трех некоммерческих организаций, мы отправились в Китай.

Физически попасть в Китай в те дни было нелегкой задачей. Сначала мы вылетели в Гонконг и на следующий день за два часа добрались на поезде от Коулуна до Луо Ву, небольшой деревни на границе Новых территорий в китайской провинции Гуандун. Мы вышли из поезда во влажную тропическую атмосферу южно-китайского летнего дня и перенесли свой багаж через железнодорожный мост над небольшой речкой, в то время как громкоговорители громко играли «Алеет Восток» и попурри из других китайских патриотических песен. Необычные голоса и военная музыка порождали странное предчувствие.

Однако как только мы пересекли границу, мы встретили У. Майкла Блюменталя, президента корпорации «Бендикс», впоследствии министра финансов, который уезжал из Китая. Увидев знакомое лицо человека, фактически возвращавшегося из Китая, мы приободрились.

Сдержанный чиновник проштамповал наши документы, после чего в течение нескольких часов мы дожидались на станции Шенжен поезда в Гуанчжоу. Там мы добрались до аэропорта и узнали, что самолет, на который нам были забронированы места до Пекина, уже улетел, не дождавшись нас. В то время как мы ждали среди толп китайцев, несколько пассажиров было бесцеремонно снято со следующего рейса, чтобы выделить нам специальные места в передней части самолета. Был ранний вечер,

когда самолет совершил посадку в столице после трехчасового полета над бесконечными и древними китайскими пейзажами.

Мы ехали в Пекин на автомобиле по ухабистой дороге, забитой людьми на велосипедах и повозками, запряженными лошадьми и парами быков. Автомобилей было мало как в этот вечер, так во время всей нашей поездки в Китай. Наконец мы прибыли в бывший когда-то элегантным и находившийся в центре города, всего в нескольких кварталах от площади Тяньаньмэнь и Запретного города отель «Пекин». Этот отель, построенный в начале века для европейских путешественников (мои родители и тетушка Люси останавливались в нем в 1920-х гг.), обнаруживал после всех прошедших лет явные признаки упадка. Тем не менее это была лучшая гостиница в городе, а персонал был вежливым и внимательно относился к нашим нуждам.

* * *

Фактически перед каждой деловой поездкой для «Чейза» на протяжении всей моей 35-летней карьеры я утверждал заранее составленный график встреч. В случае поездки в Китай все было по-иному. На момент прибытия в Пекин у нас не было представления ни о нашем расписании, ни о том, с кем мы встретимся. Вскоре после того, как мы распаковали свои вещи, представитель официально пригласившей нас организации НИИД, китайский дипломат в отставке, пришел к нам, чтобы спросить, куда бы мы хотели отправиться и с кем мы хотели бы встретиться. Мы сказали ему, что мы рассчитывали провести в Пекине четыре или пять дней и хотели бы встретиться с официальными представителями правительства, занимающими руководящие посты — конкретно упомянув Чжоу Эньлая, — а также посетить Великую китайскую стену, гробницы династии Мин и Запретный город. Мы также попросили разрешение совершить поездку в Сиань, Шанхай и Гуанчжоу. Он сказал, что все это, наверное, можно организовать, однако возможность встреч с высшим руководством, особенно с Чжоу, нельзя будет подтвердить до завершающей фазы нашего пребывания в Пекине.

Еще до нашего отъезда из Нью-Йорка мы поняли, что путешествие по Китаю будет трудным, и когда я спросил Хуана, не могли ли бы мы воспользоваться для этой цели самолетом «Чейза», тот ответил уклончиво, сказав, что возможностей для обслуживания частных самолетов нет, но что правительство предоставит самолет в наше распоряжение. Так они и сделали. Это был четырехмоторный русский самолет Туполева с местами

для 24 пассажиров и командой из четырех человек — более чем достаточный для нашей группы, состоявшей из шести человек и четырех переводчиков. С учетом чрезвычайно ограниченного пассажирского воздушного сообщения, существовавшего в то время в Китае, этот жест был явной демонстрацией того, насколько важное значение придавали нашему визиту.

В Пекине правительство предоставило нам большой черный лимузин «Хунци» китайского производства с водителем и гидом-переводчиком. Однако из-за жесткой концепции протокола, которого придерживались наши хозяева, поездки в нем были разрешены только Пегги и мне. Другие члены нашей группы должны были довольствоваться автомобилями гораздо меньшего размера. Джозеф и Фрэнк не были особенно довольны такого рода неравенством, однако китайцы не уступили буквально ни миллиметра, не разрешая никому ездить вместе с нами даже на короткие расстояния.

В иных отношениях наши хозяева были в высшей степени неформальными и любезными. На исходном брифинге нам сказали, например, что наши жены могут принимать участие во всех встречах, включая встречи с высшим руководством, и что, за исключением официальных банкетов, из-за летней жары мы можем одеваться в обычную одежду — брюки и рубашки без галстуков.

Случилось так, что наш визит совпал с приездом посла Дэвида Брюса — вновь назначенного главой Бюро связи США и его жены Эванжелин. Я впервые встретил Дэвида в Париже в 1945 году, когда он возглавлял миссию Управления стратегических служб при штаб-квартире генерала Эйзенхауэра. Впоследствии Дэвид нес отличную службу, будучи послом во Франции и Великобритании.

Брюс с женой пригласили нас с Пегги на обед во вновь построенную резиденцию США в дипломатическом квартале, в нескольких кварталах от нашей гостиницы. Мебель еще не прибыла, и мы обедали в их спальне за карточным столом. Дэвид коснулся вопроса активной борьбы за власть между сторонниками умеренного курса и сторонниками жесткой линии в китайской Коммунистической партии. Рассказ Дэвида о раздорах в руководстве резко контрастировал с тем упорядоченным стилем, в котором проходил наш визит, однако его рассказ подтвердил мое ощущение, что обеспечение присутствия «Чейза», как и любой другой американской организации, в Китае потребует терпения и трудных переговоров.

* * *

Мао начал Великую пролетарскую культурную революцию в середине 1960-х годов как безжалостную попытку, нацеленную на укрепление своей власти. Хотя он добился успеха в устранении или нейтрализации своих противников внутри Коммунистической партии, Мао потерял контроль над тем инструментом, который он выбрал, неутомимыми и кровожадными хунвэйбинами — кадрами молодых фанатичных членов Коммунистической партии, которые вели себя разнузданно до тех пор, пока Красная армия в конце концов не взяла их под свой контроль несколькими годами позже. Все это время экстремистские политические фракции, группировавшиеся вокруг жены Мао Цзян Цин, причиняли огромные страдания миллионам людей и разрушили саму ткань китайского общества. Мы видели постоянные проявления культурной революции и вскоре пришли к пониманию того, что она еще не завершилась. Иллюстрациями того, что мы видели, могут послужить три эпизода.

В Пекинском университете известный ученый, по-прежнему имевший звание вице-президента, сопровождал нас во время экскурсии, но на встрече сидел молча, а председательствовали три члена революционного комитета двадцати лет с небольшим. В ответ на вопрос о требованиях для поступления в университет они ясно дали понять, что академическая подготовка была на втором плане, а на первом находилась безусловная преданность учениям Мао. Можно легко представить себе то разрушительное воздействие, которое это оказало на качество научной работы и преподавания для целого поколения.

Аналогичная ситуация повторилась в недавно получившем новое название Столичном госпитале, ранее называвшемся ПЮМК, где двумя годами раньше Джеймсу (Скотти) Рестону из газеты «Нью-Йорк тайме» провели аппендектомию по неотложным показаниям, пользуясь анестезией с помощью иглоукалывания. Хотя в медицинском коллективе было несколько врачей, получивших подготовку еще до революции, они оставались на заднем плане, тогда как экскурсию проводили члены Революционного комитета. Эти студенческие лидеры хвастались доступностью медицинской помощи для «масс» в результате руководства Мао, однако было ясно, что имевшиеся в больнице возможности примитивны, а основные необходимые хирургические инструменты и лекарства отсутствуют, несмотря на то, что эта больница считалась лучшей в Китае. Доказательством, от которого озноб прошел по коже, был эпизод, когда мы заглянули через открытую дверь в операционную, непосредственно после ампутации ноги; температура в операционной превышала 30 градусов по Цельсию, а вокруг

ампутированной ноги, стоявшей в ведре около операционного стола, жужжали мухи.

Мы посетили фабрику по производству керамики около Гуанчжоу, созданную еще во время династии Тан и знаменитую своими изящными изделиями, выпускавшимися на протяжении более тысячи лет. Теперь на фабрике было налажено массовое производство плохих копий этих ранних шедевров. Мы задали вопрос, имели ли работники право создавать оригинальные произведения, и нам ответили, что для «элиты» нельзя было изготавливать ничего такого, что не было бы одновременно доступно и для «масс». На протяжении всего нашего визита, даже когда мы оставались одни в автомобиле, никто из сопровождавших нас не сказал ничего, что хотя бы в малейшей степени отклонялось от строгой доктрины Мао. Если бы они осмелились на это, их, безусловно, отправили бы в сельскую местность на «перевоспитание». По существу, не было больших надежд на то, что китайское руководство ослабит железный контроль, под которым оно держало страну.

Несмотря на эти контакты, вызывавшие подавленное настроение, наши встречи в Пекине с китайскими официальными лицами прошли хорошо. Наиболее важной из них была встреча с председателем находившегося в собственности государства Банка Китая, который управлял внешними финансовыми и банковскими операциями. Председатель банка выражал подозрения в отношении даже наиболее рудиментарных приемов западной банковской деятельности и высказывал сомнения относительно целесообразности их использования. Он объяснил нам, что выплата процентов не соответствовала марксистской доктрине, а затем сказал: «Вы должны понять, господин Рокфеллер, что у нас нет опыта как в отношении выдачи ссуд, так и в отношении того, как брать деньги взаймы». Практически он не дал никаких оснований полагать, что такая политика может измениться. Стало ясно, что если мы и установим отношения с Банком Китая, то они будут весьма ограниченными. Поэтому я был немало удивлен, когда после примерно часового разговора, в течение которого председатель указывал на все те причины, по которым Китай не может открыть свои двери для зарубежной торговли или инвестиций, он внезапно заявил, что Банк Китая был бы заинтересован в создании ограниченных корреспондентских отношений с «Чейзом». Наверное, для того, чтобы сделать это предложение, он получил инструкции от своего руководства, а я не терял времени, чтобы немедленно его принять.

Но реализация даже этой скромной договоренности не была простой или быстро выполнимой задачей. Обычно установление

корреспондентских отношений требует, чтобы иностранный банк открыл счет в Нью-Йорке, внеся депозит в долларах. В данном случай такой, казалось бы, невинный депозит привел бы к пагубным последствиям; из-за того, что после революции КНР экспроприировала у американцев активы, суммарные требования к КНР составляли порядка 250 млн. долл., и правительство США заморозило китайские активы на 75 млн. долл. в Соединенных Штатах в качестве ответной меры.

Если бы Банк Китая внес деньги на открытый у нас счет до того, как было достигнуто соглашение в отношении блокированных счетов, фонды КНР были бы арестованы правительством США. Поэтому в качестве временной меры мы предприняли необычный шаг и открыли долларовый счет в Банке Китая, чтобы дать им возможность заниматься операциями по аккредитивам и переводам, которые они хотели с нами вести. Хотя многие высказывали критику в адрес «Чейза» за то, что он проводит деловые операции с еще одной коммунистической страной, я был убежден, что тот факт, что мы были первым американским банком, действующим в Китае, нес в себе огромный потенциал, несмотря на то, что могло потребоваться определенное время, прежде чем такие отношения станут приносить прибыль. Я также считал, что наши новые контракты были полезными для американских интересов в более широком плане. Дипломатическое размораживание, достигнутое Никсоном и Киссинджером, имело огромное значение, однако если речь шла о полномасштабных результатах сближения, то были необходимы контакты с КНР как на уровне правительства, так и на частном уровне. Процесс, за счет которого можно было вызвать серьезные изменения в закрытом и подозрительном китайском обществе, должен был по необходимости быть медленным и трудным. Эта цель могла быть достигнута только за счет личных контактов и путем постепенного создания более тесных отношений. То, что я мог играть какую-то роль в этом процессе, приносило мне чувство удовлетворения.

* * *

Когда шел уже последний день нашего пребывания в Пекине и не было никаких известий относительно того, примет или не примет нас Чжоу Энь-лай, мы стали думать, что этого вообще и не произойдет. Однако во второй половине дня нам сказали, чтобы мы не уходили из отеля на ужин и ожидали указаний. Какого-либо дополнительного объяснения относительно того, что нас

ожидало, не последовало.

В какой-то момент после 9 часов вечера один из официальных представителей НИИД вошел в мой гостиничный номер и сказал, что премьер примет нас точно в 10 час. 45 мин. в Большом народном дворце. Была жаркая душная ночь, и после трудного дня и обильной китайской пищи мы практически расстались с надеждой на встречу с Чжоу Эньлаем, а вместо этого думали о ночном сне и предстоящем назавтра отъезде. Слова представителя НИИД быстро вдохнули в нас новые силы.

В 10 час. 30 мин. мы вышли из отеля и поехали по тускло освещенным улицам на находящуюся неподалеку площадь Тяньаньмэнь. Розовые стены Запретного города и огромный портрет председателя Мао над Воротами небесного спокойствия едва виднелись в темноте. Мы медленно объехали вокруг площади и остановились у входа с южной стороны Большого народного дворца точно в назначенный час.

Сам Чжоу Эньлай стоял на крыльце, приветствуя нас. Уинстон Лорд, один из помощников Генри Киссинджера во время его исторической поездки в Китай, позже бывший нашим послом в этой стране, впоследствии рассказывал мне, что для Чжоу Эньлая это было необычным жестом, которого он не сделал ни для Никсона, ни для Киссинджера. Премьер выглядел еще более невысоким и хрупким, чем на своих портретах. Он был одет в стандартную темно-серую «мао-цзэдуновку» с красной нашивкой члена Политбюро. Поздоровался за руку с каждым из нас, и мы все сфотографировались перед большой картиной под названием «Сосна приветствия гостей». Затем мы направились в комнату «Тайвань» (символизм этого не остался нами незамеченным), большую, украшенную коврами комнату, где мы сели в мягкие кресла, расставленные прямоугольником около того места, которое занимал Чжоу Эньлай. Около каждого кресла стояла белая фарфоровая плевательница — непременный элемент всех наших официальных встреч. Я сидел справа от Чжоу, а Нэнси Танг, его молодая переводчица, родившаяся в Бруклине, находилась непосредственно позади него.

Чжоу знал о моей семье удивительно много. Он также задавал вопросы относительно Т. В. Сунга и Х. Х. Кунга — высокопоставленных китайских банкиров, которые были также родственниками и влиятельными сторонниками Чан Кайши, и казался удивленным, что я не знал их, не поняв, в частности, что я принадлежу к следующему за ними поколению. Однако когда он говорил о них или даже упомянул о своем старом противнике, генералиссимусе Чане, я не слышал горечи в его голосе.

Фактически тема Тайваня возникла в разговоре только в

связи с его впечатляющим экономическим ростом. Чжоу согласился с тем, что экономический рост Тайваня действительно производит впечатление. Однако он походя отметил, что Чан Кайши создал свободный порт «типа Гонконга», импортируя сырье, производя дешевые товары и эксплуатируя рабочую силу, а затем получая прибыль на экспорте готовой продукции. Хотя это приносило результаты Чан Кайши и его клике, сказал он, «это не было хорошо для рабочих, которые не получили от этого никаких преимуществ».

Чжоу положительно отозвался о визите Никсона и о ставших теперь возможными более широких контактах с Соединенными Штатами. Он приписал этот результат «решительности» председателя Мао. Будучи одним из немногих высокопоставленных членов партии, которые не пострадали от террора Мао во время культурной революции, Чжоу Эньлай соблюдал осторожность в отношении каждого слова и жеста, с тем чтобы никогда не поднимать себя на уровень выше уровня председателя. Мы говорили о Генри Киссинджере, и Джеми Пуси позже сказал мне, что Нэнси Танг, переводя для Чжоу, называла Генри «доктором», что было, вероятно, его прозвищем в узком кругу китайского руководства.

Чжоу был больше всего заинтересован обсуждением международной экономической и валютной ситуации. Он задавал мне вопросы относительно слабости американского доллара, который по существу девальвировался на 20 % на протяжении предшествующих двух лет, о высоком проценте инфляции в Соединенных Штатах и неустойчивости курсов обмена иностранных валют. Он упомянул о принесшей разрушительные результаты девальвации, которую Китай пережил сразу после Второй мировой войны, и о галопирующей инфляции в Германии после Первой мировой войны, о чем он помнил со своих студенческих лет в Париже и Берлине в начале 1920-х годов. Он спросил, не могло ли что-либо подобное произойти и в Соединенных Штатах. Чжоу отметил, что его беседы как с Никсоном, так и с Киссинджером убедили его в том, что ни один из них «не был ни особенно заинтересованным, ни особенно знающим в вопросах экономики».

Премьер, казалось, был серьезно озабочен тем, что наши экономические проблемы могли повлиять на Китай, и попросил меня разъяснить вопросы, связанные с международной финансовой системой, что было непростой задачей с учетом позднего часа и отсутствия какой-либо подготовки! Я сказал ему, что попытаюсь, однако это может потребовать времени. Хотя я был уверен, что мои коллеги ужаснулись тому, что им придется

прослушать полуночную лекцию, Чжоу кивнул головой, чтобы я продолжал.

Я начал с рассказа о Бреттон-Вудских соглашениях, плане Маршалла, резком росте мировой торговли в 1950-х и 1960-х годах и перешел к теме появления рынка евродолларов. Рассказал о начале инфляционной спирали в США в начале 1960-х годов, что явилось результатом катастрофически неудачной бюджетной и налоговой политики администрации Джонсона под названием «И пушки, и масло». Сказал, что эта политика вызвала дефицит платежного баланса, что, в свою очередь, привело к решению Никсона отказаться от золотого стандарта и в 1971 году пойти на введение контроля за заработной платой и ценами. Я завершил свой обзор экономических горизонтов почти через час, высказав мысль, что проблемы для доллара объясняются не фундаментальными экономическими бедами, а неправильной экономической политикой США. И высказал мнение, что доллар вновь станет сильным, если мы будем следовать более разумной экономической политике.

Чжоу внимательно слушал мой рассказ в отличие от нескольких моих коллег, которые едва справлялись с тем, чтобы держать глаза открытыми. Когда я закончил, он задал вопросы по поводу некоторых моментов, которых я коснулся в связи с торговлей и валютами. Чжоу согласился, что торговля могла быть полезной для роста и развития Китая, однако не признал необходимости введения изменений в централизованно управляемой экономике его страны с целью стимулирования зарубежных инвестиций и участия иностранных компаний.

Больше всего его, казалось, волновал вопрос о потенциально дестабилизирующем эффекте внешней торговли на китайскую валюту — юань. Подобно Алексею Косыгину, занимавшему аналогичный пост в Советском Союзе, Чжоу не знал, что делать с суровой реальностью неконвертируемости валюты и, вероятно, не понимал тех огромных ограничений, которые этот факт накладывал на возможности Китая в торговле с остальным миром. Пожалуй, в отношении этих вопросов китайцы были еще более наивными, чем русские. Чжоу придерживался мнения, что одной из самых сильных сторон юаня было то, что он не являлся международной валютой и «именно поэтому», сказал он, «юань является очень сильным, его поддерживает экономическая мощь нашей страны».

Встреча завершилась вскоре после часа ночи, Чжоу Эньлай любезно проводил нас до двери и распрощался с каждым из нас.

* * *

На протяжении последующих пятнадцати лет я побывал в Китае еще пять раз и несколько раз встречался с преемниками Мао и Чжоу. Эти поездки дали мне возможность наблюдать за эволюцией положения Китая в мире.

Моя вторая поездка в начале января 1977 года состоялась менее чем через год после смерти Мао и Чжоу, в тот момент, когда едва начался отход от радикализма последних лет Мао. Получившая печальную известность «банда четырех» была посажена в тюрьму в конце 1976 года, и председателем Коммунистической партии только что стал не снискавший успехов Хуа Гофэн.

Я вновь приехал по приглашению НИИД, на этот раз в качестве председателя Совета по внешней политике (СВП), с которым китайцы хотели установить более тесные связи. Принял приглашение на условии, что у меня также будет возможность обсудить вопросы деятельности банка с китайскими официальными лицами. Развитие отношений между НИИД и СВП было важной задачей, однако я был еще более заинтересован в том, чтобы подвигнуть китайцев к тому, чтобы они расширили возможности для работы «Чейза». После исторического визита Никсона прошло уже пять лет, однако полномасштабные дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Китаем все еще не были восстановлены. Каждую страну отвлекали внутриполитические дела — в Китае это была смерть Мао, а в США — продолжительный уотергейтский кризис. В результате корреспондентские отношения между «Чейзом» и Банком Китая развивались медленно.

Имея это в виду, перед отъездом на Дальний Восток я посетил Вашингтон, чтобы узнать об отношении пришедшей к власти администрации Картера к нормализации отношений с Китаем. Я встретился с Сайрусом Вэнсом, который должен был приступить к исполнению обязанностей государственного секретаря, и Збигневом Бжезинским, который должен был стать советником президента по национальной безопасности. У меня также состоялась короткая встреча с Джимми Картером. Все они указали, что разрешение остающихся разногласий с КНР занимает важное место в перечне их приоритетов и позволили мне рассказать об этом высшим руководителям, с которыми я рассчитывал встретиться в Пекине.

Я поднял этот вопрос с вице-премьером Ли Саньяном и с Хуан Хуа, который к этому моменту стал министром иностранных дел. К моему огорчению, их ответ был крайне прохладным. Они настаивали, что главным препятствием для нормализации было продолжение поддержки нашей страной «преступного режима» на

Тайване. До тех пор, пока мы не изменим нашу политику, ничего сделать будет нельзя. Я нашел, что большинство высших руководителей, с которыми я встречался, были почти столь же подозрительными к Соединенным Штатам, как и к Советскому Союзу, который они всегда называли «белый медведь». Хотя они были любезны по отношению ко мне, все просьбы о расширении деятельности «Чейза» натолкнулись на твердый отказ. В общем и целом это была весьма неудачная поездка.

Не прошло и двух лет, как обстановка полностью изменилась. Хуа Гофэна сменил Дэн Сяопин, быстро упрочивший свою власть как над партией, так и над государством. Администрация Картера была готова завершить процесс, начатый администрацией Никсона. В декабре 1978 года американские и китайские дипломаты окончательно согласились на формулу, которая решала, казалось, непреодолимую проблему независимости Тайваня, а вместе с этим пришло и восстановление полных дипломатических отношений между Соединенными Штатами и КНР.

«Чейз» извлек немедленную пользу из заключения соглашения. Разрешение вопроса о «блокированных активах» позволило нам установить полные корреспондентские отношения с Банком Китая, который наконец открыл значительный долларовый счет в нашем отделении в Нью-Йорке. Кроме того, Министерство финансов КНР разрешило открыть представительский офис «Чейза» в Пекине, а вскоре после этого мы предоставили наш первый кредит китайскому Министерству горнодобывающей промышленности и металлургии. Наша дочерняя компания — «Чейз уорлд информэйшн корпорэйшн», созданная в 1972 году и занимающаяся информационными услугами, начала знакомить американских бизнесменов с имевшимися в Китае возможностями для инвестиций.

Во многих отношениях «Чейз» послужил той дверью, через которую Китай пришел в Соединенные Штаты. В 1979 году мы устроили деловой завтрак в Нью-Йорке для китайского министра финансов, а в июне следующего года организовали Китайский форум, в котором приняли участие ведущие представители более двухсот американских компаний. Осенью того же года я устроил небольшой частный завтрак в Покантико для вице-премьера Бо Ибо, которого сопровождал Рон Ирен, председатель Китайской международной трастовой и инвестиционной корпорации (КМТИК). В результате я получил возможность встретиться с человеком, готовым сделать больше, чем кто бы то ни было другой, чтобы его страна стала более открытой для Запада.

Рон был потомком старой шанхайской семьи банкиров и

промышленников, имевшей до революции обширные инвестиции в Китае, Гонконге и Соединенных Штатах. После захвата власти Мао Рон оставался «национальным капиталистом», пользующимся особым статусом, и продолжал управлять многочисленными предприятиями своей семьи при номинальном надзоре государства. Однако в конечном счете хунвэйбины добрались до Рона, конфисковали его собственность и подвергли пыткам. Лишь вмешательство его защитника Дэн Сяопина спасло его от длительного срока «перевоспитания» в сельской коммуне.

После того как Дэн укрепил свою власть в конце 1970-х годов, он назначил Рона главой КМТИК. Дэн знал, что для финансирования своего развития Китай отчаянно нуждался в иностранном капитале, и обратился к Рону как одному из немногих китайцев, обладавших необходимыми знаниями и контактами в западном мире. Рон, будучи талантливым и дальновидным бизнесменом, быстро стал наиболее сведущим человеком по поводу всех иностранных инвестиций в Китае. Со временем мы стали с ним близкими друзьями.

Дверь в Китай была распахнута, и «Чейз», уже переступив порог, ждал внутри, как в нее начнут проходить американские компании.

* * *

Когда в следующий раз я посетил Китай в мае 1981 года вскоре после ухода из «Чейза», то обнаружил еще больше признаков изменений. Умеренная фракция Политбюро, возглавляемая Дэн Сяопином, отобрала власть у маоистов, придерживавшихся жесткой линии, и начала залечивать раны, нанесенные в ходе десятилетий жесткого правления Мао. Ощущались и проявившиеся открытость и терпимость к иностранным идеям, которых не было во время моих предыдущих визитов.

Мерилом этих изменений была готовность китайского руководства встретиться с делегацией Трехсторонней комиссии. После пленарного заседания Трехсторонней комиссии в Токио наша группа прибыла в Пекин для обсуждения возможностей экономического сотрудничества между Китаем и странами, представленными в Трехсторонней комиссии, с примерно десятком ведущих представителей китайской интеллигенции. Кульминацией нашей поездки была встреча с тремя китайскими вице-премьерами, включая самого Дэна.

Дэн был невысоким человеком с необыкновенно

морщинистым лицом. Когда я впервые встретился с ним, ему было 77 лет, но он выглядел значительно старше. На протяжении нашей часовой встречи он безостановочно курил. Было ясно, что именно он держал с своих руках бразды правления. Оба его коллеги, занимавшие в правительстве равное ему положение, постоянно подчеркивали его ведущую роль.

Дэн был готов обсуждать любые вопросы. Он вел разговор на протяжении всей встречи и, казалось, подчеркивал свою приверженность делу продолжения экономической либерализации.

…В мае 1988 года вместе с Международным консультативным комитетом (МКК) «Чейза» я приехал в Пекин на четыре дня. Мы встретились с Чжао Цзыяном, который к этому моменту достиг вершины власти в качестве генерального секретаря китайской Коммунистической партии, премьером Ли Пэном и самим Дэном, который в возрасте 84 лет по-прежнему продолжал оставаться у власти как руководитель Красной Армии. Уинстон Лорд сказал, что не может припомнить никакой другой негосударственной делегации, которую три высших руководителя страны принимали бы в один и тот же день.

Во время своих предыдущих поездок я встречался с китайскими официальными лицами в Большом народном дворце или их кабинетах. В этот раз наши встречи проходили в Цзыгуанге — Зале пурпурного сияния в Чжуннанхае, эксклюзивном анклаве рядом с Запретным городом, где жили высшие руководители Коммунистической партии после их прихода к власти в конце 1940-х годов. Район был изысканным: традиционные китайские дома располагались на хорошо ухоженных участках вокруг двух красивых озер.

Дэн выглядел еще более маленьким и хрупким, однако в интеллектуальном отношении столь же острым, как всегда. Он сказал, что наполовину отошел от дел, поскольку хотел бы уступить место более молодым руководителям. Он с удовольствием отметил, что членом МКК был Генри Киссинджер, с которым он неоднократно встречался, и положительно высказался по поводу встречи, которую провел с моей Трехсторонней комиссией семью годами раньше.

Дэн с гордостью говорил о прогрессе, достигнутом Китаем за предыдущее десятилетие, и сказал, что как Чжао, так и Ли привержены идее интенсивного проведения программы экономических реформ в жизнь. Однако Дэн также дал откровенную оценку текущей ситуации в Китае. Его страна была слабой в экономическом отношении, испытывала затруднения из-за низкого уровня развития технологий и сталкивалась с

проблемами по причине постоянно растущей численности населения. Решение заключалось в экономическом росте и кампании по ограничению роста населения. Китай также нуждался в иностранных инвестициях и в привнесении современной технологии. Дэн выражал оптимизм в отношении того, что это произойдет, и считал, что к концу века Китай достигнет серьезного прогресса в реализации этих целей.

Размышляя на более общие темы, Дэн говорил о своем видении мира. Как он представлял, XXI век должен был быть «веком Азии» и постепенно должна была набирать силу Латинская Америка. Ему также виделось время, когда одним из мировых лидеров станет Африка. Вследствие этого ему казалось, что звезды Европы и Соединенных Штатов станут менее яркими на небосклоне, хотя он знал, что Китай в течение определенного времени будет продолжать зависеть от западного мира в плане технологий и капитала.

Завершая встречу, он сказал, что у Китая нет другого выбора, кроме проведения реформ и улучшения отношений с развитыми странами мира. Он призывал своих преемников быстро двигаться вперед. Дэн признавал, что будут совершаться ошибки, однако считал, что это не должно тормозить усилия по проведению реформ. «Китай не должен бояться делать ошибки, — сказал он, — но должен избегать их повторения». Дэн указал, и, как впоследствии оказалось, это было недобрым предзнаменованием, что если будет сделано слишком много ошибок, он без колебаний проявит власть и произведет изменения в руководстве страны.

Пророчество Дэна оказалось трагическим. Год спустя, когда на площади Тяньаньмэнь шли демонстрации, Дэн послал танки, чтобы сокрушить диссидентов. Этот постыдный акт скомпрометировал его место в истории, однако он не должен заслонять ведущую роль Дэна в разрыве с непосредственным прошлым Китая. Следует помнить, что именно Дэн санкционировал демонтаж неэффективной системы сельскохозяйственных коммун Китая, открыл страну для иностранной торговли и инвестиций и начал проводить, правда робко и медленно, процесс политической децентрализации и демократизации.

В начале XXI века Китай стал гораздо более открытым и терпимым обществом по сравнению с тем, которое я наблюдал почти три десятилетия назад.

На Ближнем Востоке

Именно на Ближнем Востоке, как нигде еще, тесные связи между моей семьей и нефтяной промышленностью носили очень сложный характер, и именно там эти связи и мою семью так легко было выставить в ложном свете. Что же касается участия «Чейза» в делах этого региона, то оно было продолжением его тесных и долгих связей с крупными нефтяными компаниями США.

Банк издавна занимался финансированием американской нефтяной промышленности, и по мере того, как в Латинской Америке, на Дальнем Востоке и на Ближнем Востоке открывали новые месторождения нефти, «Чейз» обеспечивал финансовые гарантии поставок сырой нефти и очищенных нефтепродуктов по всему миру. В середине 1930-х годов нефть стала занимать столь центральное место в вопросе о прибыльности «Чейза», что Уинтроп Олдрич создал специальный Нефтяной отдел, вскоре получивший репутацию лучшего отдела банка. В 1947 году в качестве одной из составных частей своей международной стратегии Уинтроп открыл отделение «Чейза» в финансовом центре Ближнего Востока — Бейруте. Однако с самого начала мы столкнулись там с трудностями. Основной проблемой было доминирование в этом регионе крупных британских и французских иностранных банков, но на самом деле мы просто не выделили достаточно ресурсов. Один-единственный сотрудник Джеймс Мэйджор из Иностранного отдела «Чейза» в Нью-Йорке должен был обеспечивать работу во всех странах Ближнего Востока, помимо Ливана. Он ездил туда раз в год для встреч с нашими корреспондентскими структурами и другими клиентами, что, наверное, было недостаточно для развития серьезного нового бизнеса.

В 1953 году Джим попросил меня сопровождать его в такой поездке, хотя я к тому времени в основном сосредоточил внимание на вопросах деятельности внутри страны. Эта поездка открыла глаза на многое. Как саудовцы, так и члены семьи аль-Сабах — правителей Кувейта — сохранили важные черты своего бедуинского наследия. Это были мужественные, проницательные и отважные люди, которые не обладали серьезным знанием западной культуры или современного мира. Столица Саудовской Аравии Эр-Рияд была окружена высокой стеной с бойницами, и высокие деревянные ворота каждую ночь запирали, чтобы никто не мог войти в город. Женщины в чадрах, муэдзины, призывающие правоверных к молитве с высоких минаретов, и воины пустыни в длинных одеждах с кривыми украшенными

орнаментом кинжалами на поясах представлялись для западного посетителя цветистой мозаикой, относящейся к времени, которое, казалось, давно ушло. Как бы для того, чтобы держать современный мир на дистанции, посольства зарубежных стран должны были располагаться в городе Джидда на Красном море, на расстоянии более 500 миль от столицы.

В 1950 году Уинтроп Олдрич убедил короля Ибн-Сауда разрешить нам открыть отделение в Джидде. Однако дальнейшая поддержка была неудовлетворительной, и саудовские чиновники отказались утвердить просьбу. Хотя мы поддерживали серьезные депозитарные отношения с Валютным агентством Саудовской Аравии (SAMA), их центральным банком, и рядом частных саудовских банков, а также были личным банком для нескольких членов саудовской королевской семьи, нам нужно было непосредственное присутствие в стране.

В отличие от нас «Сити-бэнк» использовал более агрессивный подход и добился получения разрешения на открытие отделения в 1955 году. Когда добыча нефти в Саудовской Аравии в последующие годы возросла, это дало ему огромное преимущество.

Признавая слабость наших позиций, я включил Ближний Восток в свои планы по международному расширению после того, как стал одним их двух главных исполнительных директоров банка в 1961 году. Во время нашей кругосветной поездки в феврале и марте 1962 года, в которой меня сопровождала Пегги, я имел контакты с политическими лидерами и банкирами в Ливане, Кувейте, Саудовской Аравии, Бахрейне и Иране.

Везде, куда бы мы ни приезжали на Ближнем Востоке, я видел признаки перемен. Растущий поток средств от продажи нефти приносил средства, необходимые для строительства новых дорог, аэропортов, предприятий по опреснению воды и огромных жилищных комплексов; правительства стран всего региона подписывали с американскими и европейскими компаниями контракты на выполнение этих работ.

Мне хотелось обеспечить большую заметность и эффективность работы «Чейза», однако мы стартовали с опозданием и повсеместно встречались с серьезными препятствиями. Жесткие юридические ограничения запрещали прямое создание отделений иностранных банков почти во всех нефтедобывающих странах региона Персидского залива. А придерживавшиеся жесткой линии социалистические правительства в Египте, Ираке, Сирии и Ливии вообще занимали активно враждебную позицию по отношению к иностранным инвестициям и иностранным банкам. Хотя возможность работы с

правительствами этих стран существовала, это было нелегкой задачей, и вскоре мы прекратили с ними отношения, за исключением правительства Египта.

Однако именно конфликт между арабами и израильтянами являлся самым крупным препятствием и самой большой потенциальной опасностью для «Чейза» в регионе в целом, особенно в связи с нашей решимостью поддерживать отношения с обеими сторонами. И я неизбежно оказался вовлеченным в сложную политику этого региона будучи как агентом, выступающим за изменения, так и объектом противоречий.

* * *

Даже во время моей поездки в 1953 году враждебность между арабами и Израилем представляла собой непреодолимую реальность. Лидеры «прифронтовых» арабских стран — Сирии, Ирана, Иордании, Ирака и Египта — отказывались признавать Израиль и обещали «сбросить сионистов в море». Хотя конфликт 1947–1948 годов обеспечил выживание Израиля, он также привел к появлению четверти миллиона палестинских арабских беженцев, большинство из которых влачило жалкое существование в лагерях под эгидой Ближневосточного агентства ООН для помощи палестинским беженцам и организации работ (UNRWA): в Ливане, на западном берегу реки Иордан и в принадлежащей Египту полосе Газа. Мы с Пегги посетили два таких лагеря в южном Ливане в 1962 году, и на нас произвели тягостное впечатление ужасные условия, в которых жили беженцы, при отсутствии практически каких-либо перспектив на то, что положение улучшится.

С другой стороны, еврейский народ после ужасов гитлеровского Холокоста имел теперь свое государство. Евреи оказывали мощное моральное влияние на сознание мира, причем оно имело особенно сильный резонанс в Соединенных Штатах. Активная позиция Америки, начавшаяся с твердой поддержки создания Израильского государства в 1948 году президентом Гарри С. Трумэном, с ходом лет постепенно укреплялась и расширялась. Является ужасной трагедией, что справедливое разделение земли между палестинцами и израильтянами не было достигнуто в наиболее подходящий для этого момент, то есть в 1948 году. Печально, что из-за неспособности решить указанную проблему, мир до сих пор вынужден сталкиваться с последствиями этого.

Вначале деловые отношения «Чейза» с Израилем носили

весьма ограниченный характер. Мы имели корреспондентские отношения с центральным банком Израиля и с небольшим числом частных банков, однако объем деловой активности был ограниченным, главным образом из-за того, что социалисты, доминировавшие в правительстве Израиля на протяжении почти 30 лет, не относились к иностранным банкам особенно положительно. Однако один из финансовых контактов имел огромное значение как для «Чейза», так и для Израиля. В 1951 году правительство Израиля избрало «Чейз» в качестве американского финансового агента для израильских облигаций. Продажа этих облигаций обеспечивала огромный приток средств, что было существенно важным для экономического развития Израиля. «Чейз» занимался выплатой процентов по этим облигациям и предоставлял за плату также другие услуги по управлению; это направление работы оказалось весьма прибыльным и укрепило наши отношения с еврейскими организациями в Соединенных Штатах.

Деловые отношения «Чейза» с Израилем, многочисленными правительствами арабских стран и крупными нефтяными компаниями значительно выросли в 1960-е годы. Мы пытались решить трудную задачу сохранения коммерческого нейтралитета в этом регионе, однако время от времени слышали из арабского мира жалобы, что мы вносим вклад в благосостояние сионистского государства и нам следует воздерживаться от этого.

В мае 1964 года «Чейз» получил письмо от управляющего SAMA Анвара Али. Это письмо было достаточно резким и конкретным:

«Генеральный комиссар отдела Арабской лиги по бойкоту Израиля получил от некоторых банков информацию, что ваш банк является штаб-квартирой по поддержке продажи израильских облигаций во всех странах мира, что ваш банк является финансовым агентом по распространению израильских облигаций и что он осуществляет все технические услуги, требуемые для выпуска таких облигаций. Ваш банк также отвечает за назначение иностранных банков, которые работают в качестве ваших корреспондентских банков с такими облигациями в зарубежных странах.

Далее имеются сведения, что ваш банк предоставил компании «Эль Аль Израильские авиалинии» кредит на покупку требующихся ей самолетов и запасных частей; таким образом, вы явно поддерживаете израильскую экономику. Следствием вышеназванных двух акций будет распространение действия двух принципов бойкота Израиля, причем применение каждого из них приведет к прекращению отношений с вами.

Я хотел бы выразить искреннюю надежду, что «Чейз Манхэттен бэнк» в связи с его серьезными отношениями с нами и с другими арабскими странами обеспечит максимальное сотрудничество, чтобы избежать любых акций, которые могут расцениваться как ставящие под угрозу существующие благоприятные отношения с нашей группой стран».

Несколько недель спустя тринадцать стран Арабской лиги проголосовали за то, чтобы «запретить деловые отношения с «Чейзом» начиная с 1 января 1965 г.». Анвар Али проинформировал нас: «Запрета можно избежать, если ваш банк прекратит свою деятельность в качестве финансового агента в отношении израильских кредитных облигаций, все операции с этими облигациями и обязуется в будущем не предоставлять никаких других кредитов физическим лицам или организациям в Израиле».

Если бы арабские государства реализовали эту угрозу, нам пришлось бы закрыть наше Бейрутское отделение, и примерно 250 млн. долл. в форме депозитов (главным образом, от SAMA) были бы сняты со счетов. Дополнительно ухудшало ситуацию то обстоятельство, что компания «АРАМКО» — арабско-американская нефтяная компания — консорциум, состоящий из «Стандард ойл Нью-Джерси», компаний «Мобил», «Шеврон» и «Тексако», обладавших исключительными правами на разработку запасов нефти в Саудовской Аравии, проинформировали нас о том, что если не будет найдено приемлемое решение, они также будут вынуждены приостановить с нами деловые отношения. Перед «Чейзом» стояла перспектива потери десятков миллионов долларов в форме депозитов и прибыли.

К счастью, этот наихудший сценарий никогда не реализовался. Как Саудовская Аравия, так и Египет вняли тому аргументу, что, выступая в качестве банкира для Израиля, мы действовали лишь в качестве нейтрального и аполитичного международного банка. В конце концов, эти две влиятельные страны не согласились с экономическими последствиями, которые бойкот вызвал бы у них самих. Кроме того, правительство США энергично выступило в нашу защиту, и угроза общего бойкота со стороны арабских стран улеглась.

В это напряженное и тревожное время я получил важный урок. Если «Чейз» хотел выжить в будущих кризисах, мне было нужно создавать лучшие отношения с лидерами арабского мира.

* * *

В 1960-х годах тому, кто хотел иметь возможность влиять на политику арабского мира, было нужно иметь контакт с Гамаль Абдель Насером. Хотя многие в Соединенных Штатах считали его опасным смутьяном, в арабском мире Насер был уважаемой и харизматической фигурой, пророком новой арабской нации, отказывавшейся идти на компромисс с «западными империалистами». Насер укрепил свое положение во время Суэцкого кризиса 1956 года, сначала национализировав канал, а затем выдержав британско-французско-израильское вторжение, цель которого заключалась в том, чтобы свергнуть его.

Из Суэцкого кризиса Насер вышел героем. Он укрепил власть в Египте и затем пошел дальше в качестве лидера радикальных сил, выступающих за модернизацию в арабском мире. Миллионы арабов слушали еженедельные выступления Насера по радио, транслировавшиеся станцией «Радио Каир», в которых он горячо проповедовал свое яркое, хотя и несколько расплывчатое виденье панарабской социалистической утопии и нападал на традиционные режимы стран района Персидского залива.

Юджин Блэк, ставший членом совета «Чейза» в начале 1960-х годов, полагал, что англо-американский отказ финансировать строительство Асуанской высотной плотины во время Суэцкого кризиса был катастрофическим решением, ввергшим упрямого Насера в объятия Советского Союза. Джин считал, что Насер был гораздо более гибкой и менее враждебной по отношению к Западу личностью, чем следовало из его публичных выступлений. Он считал, что контакты с западными бизнесменами помогли бы убедить Насера занять более умеренную позицию и в период, непосредственно последовавший за угрозой арабского бойкота, рекомендовал мне встретиться с ним.

Джин организовал мою первую встречу с Насером в декабре 1965 года — мы встретились в скромно обставленном кабинете в небольшом, маловыразительном здании неподалеку от Каирского аэропорта. Все возможное пространство на его столе и окружающих столиках и книжных полках заполняли фотографии Насера с лидерами зарубежных правительств. Среди них были подписанные фотографии Никиты Хрущева, Чжоу Эньлая, Джавахарлала Неру и Иосифа Броз Тито; последние два, наряду с Насером, были лидерами Движения неприсоединения. Большинство остальных были руководителями стран «третьего мира» или, по крайней мере, социалистических стран. Я не припоминаю, чтобы там была фотография кого-нибудь из лидеров стран Западной Европы или хотя бы одна — кого-то из Соединенных Штатов.

Насер откровенно обсудил со мной ситуацию на Среднем

Востоке — в ходе этой дискуссии он страстно осуждал безусловную поддержку Израиля Соединенными Штатами. Несмотря на его явное недовольство политикой США, он сказал, что приветствовал бы поддержание контактов со мной через посла Египта в Вашингтоне. Я сообщил об этом в Государственный департамент, однако администрация Джонсона была занята расширением войны во Вьетнаме и не хотела или не могла рассмотреть вопрос о проведении более сбалансированной политики на Ближнем Востоке. У меня было ощущение, что в Вашингтоне надеялись, что ситуация на Ближнем Востоке не выйдет из-под контроля, пока там занимаются более неотложными вопросами. Это, конечно, было ошибкой.

* * *

Ситуация на Ближнем Востоке ухудшилась после Шестидневной войны 1967 года. Решительный превентивный удар Израиля разбил вооруженные силы арабских стран, которые практически даже не успели выйти из казарм. Израильская армия захватила у Египта Синайский полуостров и полосу Газа, у Сирии — Голанские высоты, а у Иордании — Восточный Иерусалим и весь западный берег реки Иордан. Арабские лидеры, хваставшиеся в течение многих лет, что уничтожат Израиль, были унижены, и их реакция была острой и немедленной. Они рассматривали поставки нами военных материалов Израилю во время активных военных действий в качестве враждебного акта и немедленно разорвали дипломатические отношения с Соединенными Штатами.

Вскоре после завершения боев Шарль Малик, бывший министр иностранных дел Ливана и бывший председатель Генеральной Ассамблеи ООН, пришел ко мне в «Чейз». Малик был человеком кристальной честности и пользовался моим огромным уважением. Он рассказал, что арабы весьма рассержены на Соединенные Штаты, поскольку мы согласились на оккупацию арабских земель Израилем и нас не беспокоит судьба появившихся в результате войны сотен тысяч новых палестинских беженцев. Малик сказал, что американцы утверждают, что испытывают глубокие гуманитарные симпатии, однако большинство арабов воспринимает нас так, как будто нас заботит только Израиль.

Визит Малика заставил меня подумать о том, как война повлияла на тех, кто живет на Ближнем Востоке, в частности на беженцев. Я позвонил Джеймсу Линену, издателю журнала

«Тайм», и Артуру К. Уотсону, который управлял компанией «ГВМ уорлд трейд корпорэйшн», а также был председателем Международной торговой палаты, и рассказал им о визите Малика. Они согласились, что необходимо что-то предпринять, чтобы показать, что Соединенные Штаты испытывают озабоченность и симпатию по отношению к новым палестинским беженцам.

Поскольку руки у правительства США были связаны из-за разрыва дипломатических отношений, нам нужно было действовать самим. Мы создали организацию под названием НИИД (NEED — Near East Emergency Donations — Срочные пожертвования для Ближнего Востока) и убедили бывшего президента Эйзенхауэра стать ее почетным председателем. Мы также заручились поддержкой ряда видных еврейских лидеров, включая председателя компании «Сигрэмс» Эдгара Бронфмана, чтобы продемонстрировать, что наша поддержка имеет широкую основу и не носит идеологического характера.

На протяжении немногим более четырех месяцев мы собрали почти 8 млн. долл., большая часть поступила от крупных американских нефтяных компаний. Я пожертвовал 250 тыс. долл., и такой же вклад сделал Фонд братьев Рокфеллеров от имени других членов нашей семьи. Мы передали эти средства с целью их распределения Агентству для палестинских беженцев при ООН (UNRWA).

В начале следующего года я посетил три лагеря беженцев в Иордании, чтобы лично увидеть, какие там были условия. Один из лагерей, производивший жалкое впечатление, находился на невыразительных безлесных склонах над долиной реки Иордан. Когда я прилетел на вертолете из Аммана, была середина зимы, с севера дул холодный жесткий ветер. Таял снег и земля превращалась в грязь. Постоянных строений не было, были лишь палатки без пола, стоявшие в море грязи. В лагере при отсутствии достаточных санитарных условий и водопровода жили более 1 тыс. человек, продуктов питания едва хватало. Я живо помню маленькую девочку, сидевшую на ярком солнце в белой кофте с башлыком. Когда мимо нее проходила толпа, девочка не сделала ни одного движения. Все эти люди жили, видя свои бывшие деревни на Западном берегу, в которые им не было позволено вернуться, и они испытывали чувство безнадежности и раздражения.

Именно эти раздражение и отчаяние беженцев оказались наиболее устойчивым наследием Шестидневной войны. Эти эмоции были горючим материалом для радикализации палестинцев и появления Ясира Арафата с его Организацией

освобождения Палестины (ООП). До войны проблема беженцев была еще потенциально решаемой; после войны ООП появилась как отдельная и динамичная политическая сила с четкими целями — одной из них было создание независимого Палестинского государства. Арафат и его сторонники более не удовлетворялись тем, что Египет и другие арабские страны боролись от лица палестинцев или, как им казалось, предавали их в те моменты, когда это было выгодно. В уравнение, отражавшее положение в регионе, был привнесен дополнительный элемент неустойчивости, делавший разрешение арабо-израильского конфликта еще более трудной задачей.

Несколькими днями спустя после посещения лагеря беженцев мы оказались в Бейруте. Там была организована церемония, на которой я должен был передать чек от организации НИИД на сумму в 1 млн. долл. Яну Майклмору, генеральному комиссару UNRWA. Все еще взволнованный теми сценами, которые видел, я отложил в сторону свои заранее подготовленные заметки для выступления и сказал:

«Когда группа частных американских граждан создала организацию НИИД для предоставления чрезвычайных фондов, чтобы помочь беженцам, мы лишь отчасти знали характер, масштабы и напряженность этой проблемы. Теперь некоторые из нас увидели это лично, и мы осознаем, что речь идет не только о гуманитарном кризисе, но также и о срочности поиска решения проблемы. Беженцы, некоторые из которых стали беженцами второй раз за 20 лет, оказались жертвами политических условий, которые им неподвластны. Их судьба представляет собой упрек миру, который не способен найти и реализовать справедливое решение их проблемы. Я убежден, что пока эта проблема не будет решена, мир не скоро придет на Ближний Восток».

Хотя организация НИИД сама по себе могла сделать лишь немного для облегчения огромных лишений беженцев, ее действия, по крайней мере, показали, что в Америке были граждане, которые хотели помочь. Мы также направили арабским лидерам и американским политикам послание о неотложной необходимости нахождения баланса между всеми конфликтующими интересами в этом регионе, пока ситуация не ухудшилась далее. Печально, что через четыре десятилетия такая сбалансированная политика по-прежнему остается за пределами наших возможностей.

* * *

Новые политические условия, создавшиеся после войны 1967 года, заставили меня начать поддерживать регулярные контакты с арабскими лидерами. Однако это стало более трудной задачей, поскольку целый ряд стран разорвал дипломатические отношения с Соединенными Штатами, а уровень их враждебности по отношению к Западу резко возрос. Поскольку большинство политических лидеров арабских стран не могло или не хотело приезжать в Соединенные Штаты, я стал совершать поездки на Ближний Восток гораздо чаще, нередко два раза в год.

Джин Блэк, служивший финансовым советником у эмира Кувейта, советовал мне улучшать личные отношения с лидерами этих арабских стран. Он указывал, что если они будут уважать меня и будут ощущать доверие к моей непредвзятости, снизится вероятность того, что они попытаются наказать «Чейз» за наши отношения с Израилем. Хорошим примером была помощь организации НИИД палестинским беженцам, в результате этого шага доверие, которым я пользовался со стороны короля Иордании Хусейна и других лидеров, сильно возросло.

Поскольку я был одним из относительно немногих американцев, имевших доступ к высшим руководителям данного региона, то скоро оказался в роли дипломатического челнока. Перед каждой из моих поездок в конце 1960-х и на протяжении 1970-х годов я обращался к представителям правительства США, чтобы ознакомиться с изменениями в отношении политики США на Ближнем Востоке. Я встречался с этими же представителями по возвращении, чтобы проинформировать их о том, что увидел и услышал.

Осенью 1969 года, незадолго до того, как я собрался в поездку на Ближний Восток по делам банка, ко мне в «Чейз» зашел посол Египта при ООН. Он сказал, что Насер просил передать мне, что у него не было никаких «содержательных контактов» с Соединенными Штатами и он надеялся, что я смогу увидеться с ним, когда буду находиться в регионе.

Я расценил просьбу Насера как потенциально важное начало. Дипломатические отношения между Соединенными Штатами и Египтом все еще не были восстановлены, а попытки привести израильтян и арабов к столу переговоров были безуспешными. Я решил слетать в Вашингтон и изложить дело Генри Киссинджеру, который был советником Никсона по национальной безопасности. Считал, что перед тем, как отвечу Насеру, было важно получить одобрение администрации на такую встречу.

Я не испытывал оптимизма по поводу приема, на который мог рассчитывать от администрации Никсона. Никсон был твердым сторонником Израиля и на протяжении президентской

кампании 1968 года настаивал на том, что «баланс сил на Ближнем Востоке должен быть изменен в пользу Израиля», он дал обещание поддерживать «политику, которая даст Израилю технологический военный резерв, позволяющий более чем компенсировать численное превосходство враждебных Израилю соседних государств».

Однако став президентом, Никсон действовал с большей осторожностью. Столкнувшись с необходимостью полного пересмотра внешней политики США, Никсон и Киссинджер начали формулировать концепции, которые можно было бы использовать, чтобы придать новую форму роли Америки в мире — разрядка с Советским Союзом, открытая политика в отношении Китая и «доктрина Никсона», которая призывала малые государства взять на себя часть усилий по обороне от коммунистической экспансии и подрывной деятельности в их регионах. Как Никсон, так и Киссинджер являлись реалистами и были привержены идее объективной, почти безжалостной переоценки стоящих перед Америкой целей, а также средств, необходимых для их достижения. Вскоре после прихода администрации Никсона к власти, когда начался процесс вьетнамизации войны в Индокитае, был начат широкомасштабный пересмотр внешней политики США, включая и политику в отношении Ближнего Востока. В результате, моя встреча с Генри Киссинджером оказалась своевременной.

Генри и я провели довольно подробную беседу относительно просьбы Насера. Генри признал, что он мало знал об этом регионе, однако согласился, что встреча с Насером могла быть полезной. Через несколько дней Генри позвонил мне и сказал, что как Белый дом, так и Государственный департамент «считали, что для нашего правительства было бы конструктивно», если бы я поддерживал «какой-то диалог» с Насером. Он также попросил меня проинформировать президента Никсона о моем возвращении.

Получив зеленый свет от Генри, я изменил план своего визита с тем, чтобы сделать короткую остановку в Каире. Встретился с Насером в его каирском доме. Он выглядел старым и усталым, едва оправившимся от сердечного приступа, перенесенного несколькими месяцами ранее. Войдя в комнату, я обратил внимание на то, что среди его коллекции фотографий лидеров социалистических стран и марксистских революционеров стояла подписанная фотография Линдона Джонсона.

Я сказал Насеру, что после своего возвращения увижу президента Никсона и буду рад передать ему любую информацию, которую Насер захотел бы передать. Поэтому Насер

сразу согласился, чтобы я вел заметки по ходу беседы.

Как и во время нашей предыдущей встречи, Насер настаивал на том, что реальным препятствием для мира на Ближнем Востоке был отказ Израиля выполнить резолюцию 242 ООН, требовавшую возвращения к границам, существовавшим до войны 1967 года, как условие для начала переговоров по общему мирному соглашению. Насер говорил об этом и ранее, и я начал думать, не приехал ли я в Каир лишь для того, чтобы выслушать его очередную проповедь. Но затем он переключил передачу. Доверительным тоном сказал, что хотя резолюция 242 должна представлять собой общие рамочные условия для мира, он готов поддержать некоторое выправление границ, а также демилитаризацию принадлежавших Сирии Голанских высот, которые Израиль рассматривал в качестве серьезной угрозы для своей безопасности. Взамен все арабские страны признали бы право Израиля на существование. Это было серьезным изменением позиции Насера. Его готовность признать право Израиля на существование и вести переговоры по другим вопросам могла позволить достичь регионального мирного соглашения.

Я задал вопрос о том, что заставило Насера изменить свою точку зрения. Он ответил, что для этого имелся ряд причин. Он был обеспокоен растущим радикализмом и нестабильностью в регионе. «Федаины [палестинцы] становятся сильнее с каждым днем. Еще год назад король Хусейн мог контролировать ситуацию в своей стране, однако сегодня это не так — федаины стали слишком сильны. Способность Египта осуществлять какой-то контроль над ними также может оказаться недолговечной. Израиль придерживается точки зрения, что чем больше откладывать мирное урегулирование, тем больше шансов на то, что его [Насера] правительство падет и израильтяне смогут иметь дело с более гибким человеком».

Насер считал, что на самом деле ситуация была обратной.

«Продление конфликта ослабило консервативные правительства. Примером является смена правительств в Судане и Ливии. В Саудовской Аравии попытка переворота была подавлена с помощью ЦРУ, однако последнее слово там еще не сказано».

Насер также был обеспокоен положением у себя в стране. Он был разочарован и недоволен полной зависимостью Египта от Советского Союза в отношении военной и экономической помощи. Сказал, что в результате потери большей части военного потенциала Египта в войне 1967 года помощь русских стала единственной альтернативой для воссоздания армии и военно-

воздушных сил. С нотой сожаления добавил: «До 1967 года мы были свободной страной, теперь мы таковой не являемся. Пока последствия войны не улеглись, нам придется зависеть от Советов».

Суть доводов Насера заключалась в том, что ситуация станет хуже, если движение к прочному миру не начать немедленно. Чтобы это произошло, Соединенные Штаты должны оказать давление на израильтян с целью убедить правительства арабских стран в своей доброй воле.

Я сказал Насеру, что доложу обо всем этом президенту Никсону по возвращении. Это была моя последняя встреча с Насером. Президент Египта умер от сердечного приступа в следующем году.

* * *

Затем я полетел в Эр-Рияд на встречу с королем Фейсалом. Соперничество между Саудовской Аравией и Египтом разделяло арабский мир в течение длительного времени. Две эти страны олицетворяли различные политические и экономические тенденции региона. Насер отражал панарабское видение и социалистические идеалы первого поколения арабов-реформаторов. Саудовцы, опираясь на свои огромные нефтяные богатства, прочно придерживались институтов и верований традиционного исламского мира. Хотя саудовцы оставались твердыми союзниками Америки, они подвергались огромному давлению со стороны остального арабского мира в плане необходимости демонстрации своей солидарности с палестинцами и независимости от Соединенных Штатов. В результате саудовцы взяли на себя ведущую роль в делах Организации стран — экспортеров нефти (ОПЕК) и начали откровенно говорить об использовании своей огромной экономической мощи для разрешения конфликта на Ближнем Востоке, Фейсал был наследным монархом, прочно державшим в своих руках бразды правления. Будучи одним из более 50 сыновей великого воина пустыни Ибн Сауда, создавшего Саудовскую Аравию как страну, Фейсал стал королем в 1964 году после дворцового переворота, в результате которого он сверг своего оказавшегося неудачником сводного брата. Значительная часть власти Фейсала была связана с той религиозной ролью, которую он играл внутри ислама. Его официальным титулом было «Хранитель двух святых мечетей», он был верующим мусульманином и строго соблюдал все заповеди своей веры.

Двор аль-Саудов рассматривал свою страну в качестве семейного экономического предприятия, и главной обязанностью Фейсала было управление большой и раздробленной королевской семьей. Чтобы поддерживать их в лояльном и удовлетворенном состоянии, Фейсал распределял первые 20 % поступлений за нефть среди примерно 600 членов своей семьи, остающейся частью распоряжалось правительство. Денег было более чем достаточно. В 1969 году, когда цена нефти составляла 2 долл. за баррель, Фейсал распределял среди родственников почти 1 млрд. долл. в год; это количество возросло почти до 24 млрд. к началу 1980-х годов. Однако даже этого было недостаточно, чтобы поддерживать в семье мир; Фейсал погиб в 1975 году от руки племянника с расстроенной психикой.

Фейсал тепло приветствовал меня по прибытии. Мы обменялись подарками, и он напомнил мне об обеде, который я устроил для него в 1966 году в Покантико во время его государственного визита в Соединенные Штаты. Я сказал ему о том, что хотел бы услышать о его взглядах на существующую в регионе ситуацию и что доложу о них непосредственно президенту Никсону по возвращении в Соединенные Штаты.

Фейсал даже еще более, чем Насер, подчеркивал разрушительные последствия ближневосточной политики США. Его мнения характеризовались негибкостью, и формулировки были категоричными, а его темные пронизывающие глаза, казалось, сверлили меня. Вот что содержится в заметках, сделанных мной во время этой встречи:

«Фейсал считает, что наша политика на Ближнем Востоке диктуется американскими сионистами и является полностью произраильской. Эта политика отталкивает от нас все больше и больше арабских стран. Он убежден, что именно эта политика дала Советам растущий плацдарм на Ближнем Востоке. Он считает, что мы фактически помогаем радикальным элементам разных стран свергать более консервативные режимы… Фейсал убежден, что США непрерывно теряют друзей и влияние на Ближнем Востоке. Сейчас нашими единственными друзьями являются Саудовская Аравия, Кувейт, Иордания, Ливан, Тунис и Марокко. Если война с Израилем продолжится, то мы скоро не будем иметь друзей вообще».

Взгляды Фейсала в отношении Израиля были, откровенно говоря, довольно странными:

«Фейсал считает, что все неприятности на Ближнем Востоке проистекают от сионизма и Израиля. Он говорит, что большинство евреев Израиля приехало из России, что коммунизм является продуктом сионизма, что израильтяне являются

безбожным народом, что Израиль представляет собой социалистическое государство, которое лишь прикидывается, что дружит с Соединенными Штатами, и что Израиль и Советы имеют тайную договоренность о том, что весь арабский мир должен попасть в руки коммунистов».

Фейсал отклонил мою попытку возразить ему. Однако Фейсал также сказал, что не испытывает желания «сбросить Израиль в море». Это было тем элементом гибкости в позиции главы Саудовской Аравии, которого не имелось раньше.

Расставаясь с Фейсалом, я напомнил ему о том, что доложу о существе нашей беседы президенту Никсону. Король ответил мне, сказав, что бывший губернатор Пенсильвании Уильям Скрэнтон сделал ему аналогичное предложение годом раньше и затем публично выступил в поддержку более сбалансированной ближневосточной политики США. Фейсал заметил, что общественные протесты в ответ на эту позицию фактически положили конец политической карьере Скрэнтона. Он выразил надежду, что меня не постигнет такая же судьба.

* * *

Я вернулся в Нью-Йорк глубоко обеспокоенный тем, что узнал. Высказывания как Насера, так и Фейсала звучали ясно и однозначно. Они воспринимали политику США по отношению к арабам как активно враждебную по тону и по существу. Считали проникновение Советов в данный регион прямым следствием этой политики и полагали, что ее продолжение может оказать отрицательный эффект на мировую торговлю нефтью. С другой стороны, они оба обнаруживали признаки желания пойти на компромисс и переговоры, если Соединенные Штаты изменят свою позицию безусловной поддержки Израиля. Я считал, что именно эту информацию был обязан довести до сведения президента Никсона.

Через несколько дней после возвращения с Ближнего Востока я встретился с Генри Киссинджером в Вашингтоне и проинформировал его о существе своих бесед. Генри ответил мне, что администрация серьезно продвинулась в пересмотре своей ближневосточной политики и собиралась объявить о более сбалансированной позиции в ближайшем будущем с целью привести Израиль за стол переговоров. Он считал, что президенту Никсону было бы полезно услышать о моей оценке непосредственно от меня.

Месяц спустя я был приглашен в Белый дом, однако с

удивлением увидел, что во встрече в Овальном кабинете также должны были участвовать Джек Мак-Клой, председатель компании «Стандард ойл» Кеннет Джемисон, председатель компании «Мобил» Роли Уорнер, председатель компании «Амоко» Джон Суиринген и бывший министр финансов Роберт Андерсон, у которого появились широкие и имеющие несколько неоднозначный характер деловые интересы на Ближнем Востоке. Я рассчитывал на узкую встречу, которая позволила бы мне откровенно доложить обо всем, что я узнал от Фейсала и Насера, однако оказался в составе довольно большой группы, занимавшейся главным образом нефтью, что придало встрече совершенно иной оттенок по сравнению с тем, что я бы предпочел.

На этой встрече, происходившей 9 декабря, каждый из нас поделился своими опасениями в отношении ситуации на Ближнем Востоке и надеждами на более сбалансированную политику США. Джек Мак-Клой и другие выразили тревогу по поводу давления, которое радикальные режимы в Ливии, Алжире и Ираке оказывали на нефтяные компании, и по поводу того, что Советский Союз мог усилить свое влияние в этом регионе и ограничить доступ Соединенных Штатов к его ресурсам. Хотя я разделял взгляды своих коллег, но был в большей степени заинтересован в том, чтобы указать на предложения, сделанные нам как Насером, так и Фейсалом в качестве законного пути к разрешению кризиса, и на то, что для Соединенных Штатов было важно дать на это позитивный ответ.

Никсон сказал, что он был согласен с нашими опасениями, и показал текст речи, которую государственный секретарь Уильям Роджерс должен был произнести вечером этого же дня, в которой формулировались предложения США по поводу ближневосточного урегулирования. После месяцев закулисных переговоров с русскими государственный секретарь Роджерс призывал к «отводу вооруженных сил Израиля с территорий, оккупированных во время войны 1967 года» в обмен на обязывающее мирное соглашение с арабами. Государственный секретарь включил заявление относительно важности справедливого урегулирования проблемы палестинских беженцев и предложил, чтобы Иерусалим стал «единым» городом, открытым для людей любой веры. Хотя, вероятно, ни администрация Никсона, ни Советы не обсуждали эти вопросы ни с израильтянами, ни с прифронтовыми арабскими государствами, все мы согласились, что речь Роджерса представляла собой конструктивный шаг. Я оставил Овальный кабинет, считая, что вот-вот произойдут положительные изменения.

Однако речь Роджерса встретилась с неоднозначным приемом. Хотя «Нью-Йорк тайме» поддержала ее, другие газеты осудили изменение политики. Израильское правительство осудило ее немедленно. Премьер-министр Голда Меир обвинила Роджерса в «морализировании», и чтобы продемонстрировать свою независимость, израильтяне немедленно объявили, что весь Восточный Иерусалим с его большим арабским населением будет открыт для создания еврейских поселений.

На этот провокационный акт администрация Никсона должна была дать жесткий ответ, особенно если она хотела показать Насеру, Фейсалу и другим арабским лидерам новую приверженность США политике сбалансированности. Вместо этого администрация не сделала ничего.

* * *

Вскоре кто-то в Белом доме осуществил утечку информации о факте нашей встречи с Никсоном. Тед Шульц сообщил об этом на первой странице «Нью-Йорк тайме» двумя неделями позже. Факты были описаны очень точно, однако, по его мнению, именно экономические эгоистические интересы заставили нас призвать президента принять не просто сбалансированную политику, а занять «проарабскую» позицию. Шульц писал:

«По данным, полученным от официальных лиц, знакомых с прошедшей дискуссией, единое мнение группы заключалось в том, что США должны действовать немедленно для улучшения своих отношений с нефтедобывающими и иными арабскими государствами. Как утверждают, группа полагала, что это необходимо с целью избежать угрозы потери позиций США на Ближнем Востоке как в политическом плане, так и с точки зрения американских нефтяных интересов в регионе.

По имеющимся сведениям, группа также думает, что поставки оружия Соединенными Штатами Израилю, включая недавнюю поставку сверхзвуковых реактивных самолетов «Фантом», и, как считается, поддержка Вашингтоном политики Израиля в ближневосточном конфликте превращает умеренных и консервативных арабских лидеров, а также радикальных арабов, во врагов Соединенных Штатов».

Шульц не сообщил, или, возможно, «лицо, осуществившее утечку» не проинформировало его о том, что мы не рекомендовали оставлять Израиль на милость арабов. Однако должности, занимаемые участниками этой встречи — это были главы трех крупных американских нефтяных компаний, адвокат с

Уолл-стрит, имеющий тесные связи с нефтяной промышленностью и с «Чейзом», и я, с учетом моих собственных исторических связей со «Стандард ойл», — делали вероятным вывод Шульца о том, что мы действовали исходя из эгоистических интересов.

Все это вполне могло оказаться заранее заготовленным планом. Вместо встречи с Никсоном наедине для обсуждения своих бесед с Насером и Фейсалом я был втянут в противоречия политики, касающейся арабской нефти и безопасности Израиля. Однако, возможно, в этом все дело и заключалось. Выбор участников группы представлялся намеренной попыткой найти «козлов отпущения», чтобы объяснить причины смены политики Никсоном на тот случай, если бы общественное мнение переменилось на отрицательное.

Во всяком случае, на меня и на «Чейз» хлынула мощная волна критики. Возникшая полемика по существу уничтожила все шансы на проведение более сбалансированной политики в отношении Ближнего Востока.

Первый выстрел сделал конгрессмен-демократ Эдвард Кох. Он написал мне письмо с требованием сказать, правильным ли был «тон» публикации, и обвиняя меня в том, что я действовал в качестве агента от нефтяной промышленности. Еще до того, как я получил письмо, Кох уже разослал его по газетам и нью-йоркским телевизионным станциям и дал в прямом эфире несколько интервью. И это было только начало. Журнал «Ньюсуик» посвятил этому вопросу статью с моей фотографией, на которой было написано «Рокфеллер — ослепленный нефтью?». Даже мой брат Нельсон, которому в 1970 году предстояла трудная кампания по переизбранию, быстро дистанцировался от меня и потребовал от администрации Никсона «объяснения» в отношении ее политики по поводу Израиля. Я начинал подумывать о том, не начинало ли сбываться предостережение короля Фейсала относительно судьбы Билла Скрэнтона.

«Чейз» был наводнен письмами и телефонными звонками с протестами по поводу моей якобы антиизраильской позиции. Ведущие раввины (некоторых я знал в течение многих лет) приходили ко мне с жалобами; несколько еврейских бизнесменов организовали бойкот; в банке было закрыто несколько крупных счетов.

Чтобы разъяснить свою позицию, я опубликовал в начале января 1970 года заявление для общественности с описанием своей встречи с президентом Никсоном. Там, в частности, говорилось:

«Недавняя поездка на Ближний Восток усилила мое

убеждение, что продолжение враждебности в этом регионе может легко перерасти в полномасштабную войну… Мои наблюдения во время этой поездки убедили меня, что мыслящие арабы начинают сомневаться в том, отвечает ли их собственным интересам продолжение волнений в этом регионе. Все большее их число склоняется к тому, чтобы рассмотреть разумные компромиссы.

Выражая свои взгляды на недавней встрече в Белом доме, я хотел предложить, чтобы Соединенные Штаты поддержали эти более положительные и примирительные настроения. Я считаю, как всегда считал, что Соединенные Штаты должны сделать все от них зависящее для обеспечения безопасности и суверенного существования Израиля. Мой единственный интерес заключается в том, чтобы враждебные действия прекратились и был достигнут мир».

Полемика, разгоревшаяся в результате публикации в «Нью-Йорк тайме», затуманивала реальную проблему: необходимость продвижения к примирению между все более укоренившимися и негибкими позициями израильтян и арабов. К январю 1970 года сам Никсон отошел от инициативы Роджерса, и степень проявления насилия в регионе — террористические акты против Израиля, контратаки Израиля по Иордании и Ливану и решительные сражения между ООП и силами, лояльными королю Хусейну, на улицах Аммана — все это продолжало нарастать. ООП также начала кампанию взрывов бомб в Западной Европе и осуществила угон ряда пассажирских самолетов. Опасное развитие событий, о котором предупреждали Насер и Фейсал, — о чем я передал Никсону — уже началось. «Баланс» на Ближнем Востоке, как и ранее, оставался иллюзорным.

* * *

Сумятица, возникшая в связи с Кохом, дала и один положительный результат. Хотя я в целом ряде случаев встречался с премьер-министром Голдой Меир, министром иностранных дел Аббой Эбаном и послом Исхаком Рабином в Нью-Йорке, я никогда не посещал государство Израиль. Это в большой степени было связано со сложностями приезда в Израиль из других стран Ближнего Востока. Все арабские государства запрещали прямые полеты в Израиль, требуя остановку или на Кипре, или в Афинах, прежде чем лететь в Тель-Авив, что делало организацию визита в Израиль в сочетании с поездками в арабские страны трудным делом. Кроме того, сильно зарегулированный частный сектор Израиля и неконвертируемость

его валюты — шекеля — делало эту страну малопривлекательной для банковской деятельности. Тем не менее, безответственные обвинения Коха заставили меня понять, что тот факт, что я никогда не был в Израиле, мог усилить безосновательное мнение, будто я придерживался антиизраильской позиции. Я решил, что будет разумным незамедлительно посетить Израиль.

Атмосфера, в которой проходил мой первый визит в марте 1971 года, понятно, была напряженной. Голда Меир и прочие лидеры, с которыми я встретился, были любезными в личном плане, однако оставались негибкими по вопросу об уходе с любой из оккупированных территорий.

Однако, не говоря о политике, одним из по-настоящему радостных моментов в этой поездке была встреча с мэром Иерусалима Тедди Колликом. Тедди пригласил меня в первую из многочисленных поездок с целью осмотра реставрационных работ, которые он начал во многих местах старого города, с тем чтобы восстановить славу прошлого и отдать дань уважения трем религиям, считающим Иерусалим Святым городом. Нам нужно больше таких людей, как Тедди, обладающих широкой терпимостью, если мы когда-либо хотим разрешить проблемы Ближнего Востока.

Нефтедоллары

Двадцать второго сентября 1973 года мы с Джозефом Ридом прибыли в Каир для встречи с президентом Анваром Садатом. Садата в городе не было. Нам сказали, что он находится в своей летней резиденции на Средиземном море и что самолет египетских военно-воздушных сил доставит нас в Александрию. Я просил его об этой встрече еще до отъезда из Нью-Йорка, чтобы доставить послание государственного секретаря Генри Киссинджера, который хотел неофициально дать знать Садату, что он готов к поискам путей для уменьшения напряженности между Соединенными Штатами и Египтом.

Из Александрии нас повезли на автомобиле на запад по старому прибрежному шоссе в резиденцию Садата около деревни Бург-эль-Араб, куда он удалился якобы от каирской жары, предпочитая прохладные бризы средиземноморского побережья. Нас провели в находившуюся перед кабинетом маленькую приемную и сопровождавший нас чиновник сказал, что сейчас Садат встречается с советским послом. Примерно через час посол вышел из кабинета Садата, сухо кивнул нам и поспешно удалился.

Во время нашей единственной предыдущей встречи двумя годами раньше Садат держал дистанцию и не мог скрыть свою враждебность по отношению к Израилю, осуждение Соединенных Штатов и презрение к Генри Киссинджеру. Я приготовился к тому, что и в этот раз увижу то же самое. Но он тепло поздоровался со мной и показался мне спокойным, раскованным и находившимся в мире с собой. Тем не менее, когда я излагал послание Киссинджера, он казался рассеянным. Без каких-либо предисловий он спросил меня: «Господин Рокфеллер, были бы вы заинтересованы в открытии отделения своего банка в Египте?». Это было для меня полным сюрпризом. 15 годами раньше предшественник Садата Гамаль Абдель Насер национализировал не только иностранные, но и все египетские банки. А теперь его преемник приглашал «Чейз» стать — как это было с нами в России и Китае — первым американским финансовым учреждением, которому разрешают вернуться в страну.

Я ответил ему осторожно. Сказал, что «Чейз» был бы заинтересован в том, чтобы изучить такую возможность, однако окончательное решение должно основываться на тщательном анализе деловой обстановки. Я также напомнил Садату о длительных отношениях «Чейза» с израильскими банками и о том, что мы выступаем как агент в отношении облигаций

государства Израиль. «Господин президент, — сказал я, — как бы вы отнеслись к тому, чтобы мы открыли отделение в Тель-Авиве одновременно с открытием отделения в Каире? Было бы это для вас приемлемым?» Я подготовился к сердитой вспышке, однако вместо нее Садат ответил непонятной улыбкой и сказал: «Господин Рокфеллер, все дело в выборе времени».

Двумя неделями позже я понял, что Садат имел в виду.

Мы возвращались домой, завершив большую поездку по Африке, когда пилот проинформировал нас о том, что Египет начал массивное наземное наступление и воздушную атаку через Суэцкий канал и Синайскую пустыню. Я сразу же подумал о нашей встрече с Садатом и о его непонятных словах. Сказал об этом Джозефу, который предположил, что, вероятно, нам должно было послужить предупреждением обилие военных самолетов, дислоцированных на базе военно-воздушных сил в Александрии. Очевидно, что Садат, когда разговаривал с нами в тот день в Бург-эль-Арабе, готовился к нападению.

* * *

Во второй половине 1960-х годов в Соединенных Штатах многое менялось: музыкальные вкусы молодежи, стиль мужских причесок и длина женских платьев. Менялось все, кроме цены на бензин. Дешевые источники энергии, в частности бензин, стоивший около 30 центов за галлон, стали буквально «неотъемлемым правом» для большинства американцев. Это золотое время кончилось в декабре 1973 года, когда ОПЕК поднял цену нефти сорта «легкая сырая» Саудовской Аравии до 11,65 долл. за баррель.

Это четырехкратное увеличение цен на нефть в течение года имело мало отношения к закону предложения и спроса. Подъем цены был прямым результатом неразрешенного арабо-израильского конфликта и продолжительной борьбы между нефтедобывающими странами развивающегося мира и крупными американскими и европейскими нефтяными компаниями за то, кто должен получать максимальные выгоды от «ренты» за счет добычи, переработки и продажи нефти. Повышение цены на нефть, независимо от его причин, оказало на весь мир огромное экономическое и психологическое влияние. В результате также резко возросла роль американских коммерческих банков, таких, как «Чейз», являвшихся депозитариями возросшего в результате повышения цен огромного количества «нефтедолларов» и ставших финансовыми посредниками между странами ОПЕК и

странами — импортерами нефти, столкнувшимися с беспрецедентным «кризисом ликвидности».

С первым намеком на то, что ценам на нефть предстояло резко увеличиться, я столкнулся в Алжире в сентябре 1973 года. По просьбе президента Хуари Бумедьена я сделал остановку в городе Алжире перед своей встречей с Садатом; Бумедьен хотел обсудить вопросы финансового обслуживания огромных нефтяных запасов, а также газовых месторождений своей страны, после того как в 1971 году он национализировал французские активы.

В характере Бумедьена было немало от Дон-Кихота. Более десятилетия он сражался в кровавой войне за независимость своей страны и был резко настроен против французов, однако при этом его героем являлся Наполеон. Обладая невысоким ростом, он носил ниспадающий черный плащ и любил торжественные жесты, которые подчеркивали его чувство величия и собственной значимости. Бумедьен играл ведущую роль в усилиях неприсоединившихся стран «третьего мира» по созданию «нового международного экономического порядка» и постоянно требовал повышения цены на сырую нефть. Несмотря на такую репутацию Бумедьена, мы мило разговаривали с ним более часа по-французски о той роли, которую «Чейз» мог бы играть в экономическом развитии его страны.

После встречи с Бумедьеном меня пригласили на экстравагантный ланч в «Ше Мадлен», великолепный французский ресторан с видом на сверкающий Алжирский залив. Приятная во всех отношениях трапеза с великолепными дарами моря и удивительно хорошими алжирскими винами была омрачена державшимся вызывающе министром финансов, выступившим с перечислением претензий к политике западных компаний и банков и затем заявившим, что эти дни ушли в прошлое. Он пообещал, что цена за сырую нефть поднимется до 10 долл. за баррель — то есть более чем на 300 % — к концу года. Уже раздраженный его манерой держаться, я пришел в гнев из-за абсурдности его пророчества. К сожалению, зловещее предсказание, сделанное этим бесцеремонным типом, оказалось правильным.

* * *

Из Алжира я отправился на встречу с Анваром Садатом. Беседы, прошедшие в Алжире и Египте, подсказывали мне, что на Ближнем Востоке что-то должно было начаться, однако я не имел

представления, что именно.

Когда Садат отдал приказ своей армии пересечь Суэцкий канал 5 октября 1973 г., он, вероятно, знал, что победить армию Израиля не сможет. Хотя он проиграл войну, его авантюра принесла плоды в иных отношениях. Во-первых, создала условия, позволившие ему вести переговоры с Израилем на равных. Генри Киссинджер, понявший, что баланс сил в регионе изменился, начал свою кампанию «челночной дипломатии», которая, в конце концов, привела к заключению соглашений о прекращении огня с Египтом и Сирией, а затем создала основу для более широких переговоров между Израилем и другими прифронтовыми арабскими государствами. И хотя исторический мирный договор между Египтом и Израилем не был подписан до прихода к власти администрации Картера, этот договор основывался на том фундаменте доверия, который Генри с таким трудом создавал с конца 1973 по начало 1977 года.

Решение Садата сыграть в рулетку имело и второе, даже более серьезное, последствие: им было арабское нефтяное эмбарго. После первых военных успехов Египта на Синайском полуострове Соединенные Штаты начали снабжение подвергнутых атаке израильских сил. Этот шаг дополнительно воспламенил арабское общественное мнение и направил его против Соединенных Штатов. В результате арабские нефтедобывающие страны согласились на предложение министра нефтяной промышленности Саудовской Аравии шейха Ахмеда Заки Ямани о сокращении добычи нефти на 5 % в месяц до тех пор, пока их политические цели не будут приняты, — речь шла о возвращении Израиля в границы, существовавшие до войны 1967 года.

Когда 20 октября президент Никсон выступил с предложением о предоставлении Израилю пакета военной помощи на сумму 2,2 млрд. долл., Саудовская Аравия, к которой вскоре присоединились и другие арабские нефтедобывающие страны, объявила полное эмбарго на поставки нефти в Соединенные Штаты. К концу года предсказание министра финансов Алжира стало реальностью. Было создано новое нефтяное оружие — или, по словам Генри Киссинджера, — «оружие политического шантажа», что укрепило позицию арабов в их политической борьбе против Израиля и в экономическом споре с Западом.

Крупный рост цен на энергоносители перевернул вверх дном финансовые рынки в Западной Европе, а также во всем Западном полушарии, подорвал международную торговлю и вверг промышленно развитый мир в состояние глубокого и

продолжительного спада. В Соединенных Штатах возросла безработица и интенсифицировалась раскрутка инфляционной спирали, начало чему было положено еще в конце 1960-х годов. К середине десятилетия «стагфляция», то есть интенсивная инфляция в сочетании с медленным экономическим ростом, фактически привела к прекращению экономического роста и потере доходов буквально для всех. Очевидцы этих дней помнят длинные очереди автомобилей на заправочных станциях и ощущение почти отчаянной беспомощности, повлиявшей на тех, кто формулировал политику.

Для нас это было трудное время, однако оно было еще большей катастрофой для стран развивающегося мира, хрупкая экономика которых находились фактически на грани коллапса. Во многих странах плохо продуманная политика «импортозамещения» сделала процесс приспособления к жизни в условиях высоких цен на энергоносители практически нерешаемой задачей.

Наиболее прямым результатом нефтяного шока было резкое увеличение потока долларов из стран-импортеров нефти в страны ОПЕК. В период между 1973 и 1977 годами доходы стран-экспортеров нефти выросли на 600 %, до 140 млрд. долл. Капитал, ранее обеспечивавший экономический рост во всем мире, теперь шел лишь в немногочисленные нефтедобывающие страны.

В конечном счете, процесс корректировки и приспособления потребовал бы мер экономии, совершенствования технологии для повышения энергоэффективности, а также разведки для нахождения новых источников энергии. Однако все это требовало времени — нескольких лет, даже в оптимальных обстоятельствах. В то же время кризис, с которым столкнулась мировая денежная система, носил немедленный характер. Было необходимо найти какие-то пути откачки поступившего в нефтедобывающие страны капитала обратно в страны-потребители нефти с целью «рециклирования» нефтедолларов — в противном случае спад и застой грозили перерасти в полномасштабную мировую депрессию.

* * *

Решение задачи рециклирования долларов и поддержания системы мировой торговли и финансов выпало на долю крупных международных коммерческих банков, включая «Чейз». Страны ОПЕК также натолкнулись на серьезную проблему,

заключавшуюся в том, как инвестировать получаемые ими огромные суммы. Что касается основных стран Ближнего Востока, то их центральные банки и министерства финансов были абсолютно готовы к сотрудничеству для циклирования денежных средств. Однако каждая страна действовала по-своему.

Крупнейший в мире экспортер Саудовская Аравия разместила большую часть своих новых огромных доходов в банках США в форме депозитных сертификатов или казначейских облигаций США. Их осторожная политика дала нам возможность осуществить эффективную откачку средств в страны-потребители нефти. Кувейт, придерживавшийся менее консервативной линии, вложил большую часть своих валютных поступлений на финансовых рынках и рынках ценных бумаг США и европейских стран, в результате чего их финансовые резервы стали расти в пропорциональном отношении даже быстрее, чем резервы Саудовской Аравии. Шах Ирана направил значительную часть вновь обретенного за счет нефти богатства на реализацию подсказанного его воображением плана внутренних инвестиций, включая экономическую диверсификацию, огромные оборонные расходы, создание новой сети гидроэлектростанций и расширение системы образования в стране.

Долгая история отношений «Чейза» с Валютным агентством Саудовской Аравии и Банком Маркази, центральным банком Ирана, обеспечила нам легкий доступ к фондам этого региона. Наши сильные позиции на рынках евровалюты, через которые осуществлялось использование значительной части валютных избытков, позволили нам разместить фонды, избежав нормативных ограничений, налагаемых Федеральной резервной системой. Это было важно для предотвращения длительных неурядиц на рынках капитала.

Мы возвратили в оборот большую часть нефтедолларов в виде займов иностранным компаниям и отраслям, хотя в Латинской Америке, Африке и частях Восточной Азии значительная доля средств была предоставлена государственным компаниям, которые доминировали в их экономике. В отдельных случаях мы осуществляли прямое кредитование правительств с целью финансирования дефицита платежного баланса. Один из запомнившихся эпизодов произошел в начале 1974 года. Италия столкнулась с дефицитом платежного баланса в несколько миллиардов долларов и испытывала трудности с финансированием закупок нефти. Во время обеда, проходившего в Банке Италии, его управляющий Гвидо Карли попросил меня о срочном кредите на сумму в 250 млн. долл. Должен сказать, что в мои привычки не входило предоставление кредитов на такую

сумму за чашкой кофе-эспрессо, и, кроме того, мы не поощряли ссуды правительствам, если они не были связаны напрямую с продуктивными инвестициями. Однако в данном случае из-за неотложного характера ситуации, в которой находилась Италия, и в связи с длительной историей отношений между «Чейзом» и Банком Италии я немедленно согласился на кредит. В Италии приветствовали такую быструю реакцию «Чейза», и, что самое важное, погашение займа произошло в соответствии с графиком.

«Чейз» и другие международные банки смогли предотвратить то, чего боялись столь многие, — крах международной финансовой системы. Однако банки могли управлять этим процессом лишь в течение ограниченного времени; чтобы решить фундаментальные вопросы, лежавшие в основе создавшегося положения, требовались координированные действия правительств.

* * *

Хотя арабо-израильский конфликт и повышение цен на нефть странами ОПЕК создали для «Чейза» немало тягот, они также открыли нам и необычные возможности. В качестве ответа мы разработали стратегию агрессивного роста на Ближнем Востоке и странах Северной Африки. Наша основная задача заключалась в том, чтобы обеспечить себе присутствие везде, где это нам разрешали, при условии, что экономические условия оправдывали усилия и затраты. В 1970 году наша региональная сеть состояла из одного-единственного отделения в Ливане, представительского офиса в Бахрейне и совместного банка в Дубае. К середине десятилетия мы открыли еще один представительский офис в Тунисе и новое отделение в столице Иордании Аммане, а также создали банки на основе совместного капитала в Иране, Египте, Саудовской Аравии, Кувейте, Катаре и Абу-Даби. Совершая частые поездки в этот регион, я познакомился с правителями и высшими политическими лидерами этих стран, которые разрешили «Чейзу» заниматься банковскими операциями. Например, что касается Египта, то уже через четыре месяца после предложения Садата об открытии отделения я вернулся, чтобы дать ему положительный ответ.

Когда я встретился с Садатом в Каире в январе 1974 года, он находился в приподнятом настроении. К этому моменту он уже встречался с Киссинджером, и его мнение об американской дипломатии претерпело заметные изменения по сравнению с нашей первой встречей в 1971 году, когда он сердито осуждал

упор Киссинджера на «политику с позиции силы» и отказ Никсона от беспристрастного отношения к Египту. «Генри мне понравился, — сказал он, — мы многого достигли вместе. Среди американских политиков, которых я встречал, он первый, к кому я ощутил уважение».

Садату не терпелось обсудить свои планы в отношении Египта, включавшие создание беспошлинной зоны вдоль Суэцкого канала, строительство нефтепровода от Красного моря до Александрии, а также то, что он называл «делом, достаточно большим для Рокфеллера» — строительство нового Суэцкого канала. Внезапно он наклонился вперед, прервав меня на полуслове, и сказал: «Знаешь, Дэвид, если бы я проговорился в тот день в Бург-эль-Араби и рассказал тебе о своих планах, мне пришлось бы оставить тебя здесь. Я не мог бы позволить, чтобы ты уехал и рассказывал всякому о моих намерениях».

Мы вернулись к обсуждению банковских дел, и я сказал ему, что, по мнению «Чейза», вместо открытия нашего отделения с более ограниченным набором видов деятельности лучше было бы создать совместное предприятие с Национальным банком Египта. Садат сказал: «Я думаю, что твоя деловая деятельность у нас создаст для тебя проблемы дома. Израильтяне устроят настоящий скандал в Штатах». Я отметил, что до сих пор ситуация была противоположной; по существу, «израильтяне были весьма положительно настроены в отношении наших экономических отношений с Египтом. По существу, израильтяне дали нам свое добро».

В январе 1975 года мы подписали с Садатом соглашение об учреждении совместного предприятия «Чейз» — Национальный банк Египта (доля «Чейза» составляла 49 %), а на протяжении нескольких последующих лет открыли отделения в Каире, Александрии и Порт-Саиде.

В то же время мои отношения с Израилем, как и отношения «Чейза», продолжали оставаться сложными и запутанными. Во время моего визита в Иерусалим в январе 1975 года министр финансов Иехошуа Рабинович попросил меня рассмотреть вопрос об открытии отделения «Чейза» в Израиле. Это поставило меня в непростое положение, поскольку я уже был готов подписать с Садатом документ о создании совместного банка «Чейз — Национальный банк Египта». Сказал министру финансов, что мы рассмотрим его предложение.

И в этот раз я решил сначала свериться с Садатом. Два дня спустя, находясь в Каире, задал ему вопрос о том, какой будет его реакция, если «Чейз» откроет отделение в Израиле. Садат сказал, что Ливия, Сирия и Ирак поднимут шум, но он сам не стал бы

возражать против этого и будет сопротивляться усилиям по включению «Чейза» в список для арабского бойкота. Садат, однако, посоветовал проинформировать о наших планах саудовцев и иорданского короля Хусейна. Он добавил, что я могу рассказать им о том, что Садат поддержал наше предложение.

Как король Хусейн, так и принц Фахд легко согласились. По существу, Фахд заметил: «Это деликатный и тонкий вопрос, однако, поскольку Анвар Садат знает о нем и поддерживает, я также присоединяюсь».

В конечном счете проведенный нами внутренний анализ показал, что мы не смогли бы обеспечить себе в Израиле достаточно работы для открытия отделения банка. К аналогичному выводу пришли все крупные банки США. Хотя наше решение основывалось исключительно на экономических соображениях, израильтяне были очень недовольны и прямо заявили нам об этом.

После того, как о нашем решении стало известно, на меня как в Израиле, так и в еврейском сообществе Нью-Йорка обрушилась буря критики. Организация Лига против диффамации обвинила «Чейз», пять других компаний и два государственных ведомства США в том, что мы «склонились перед угрозой арабского бойкота». Радиостанция CBS передала состоявшую из трех частей редакционную программу, осуждавшую американские компании, в частности конкретно упоминался «Чейз», за то, что они «уступили наиболее отвратительной форме вымогательства, отменяя законы и принципы на прибыль». Хотя мы никогда не прекращали деловых операций с Израилем, и в то же время ни один из крупных американских банков не присутствовал в Израиле непосредственно, единственным объектом критики был выбран именно «Чейз-бэнк».

* * *

Необычный поворот в моих все более сердечных личных отношениях с Садатом произошел в 1976 году. Я коротко встретился с ним вначале в Каире в феврале, после чего отправился с визитом в другие страны этого региона. Моей последней остановкой должен был быть Израиль. Однако неделю спустя, когда я завершил встречу с шахом Ирана, мне позвонил египетский посол, передав, что Садат хотел бы видеть меня в Египте еще до того, как вернусь в Нью-Йорк. Поскольку я не мог отменить своей встречи в Израиле, ответил Садату, что смогу увидеться с ним, только если можно будет непосредственно

прилететь из Тель-Авива в Каир без обычной остановки на Кипре, требовавшейся в связи с бойкотом Израиля Арабской лигой. Садат согласился на компромисс. В Тель-Авиве мы заполняем план полета на Кипр, однако после того, как мы покинем воздушное пространство Израиля, нам разрешат изменить курс и приземлиться в Каире. Садат послал свой личный вертолет, чтобы доставить меня из Каира к нему домой в Барраже в дельте Нила. Когда мы летели над узкой зеленой полоской долины Нила, я размышлял о том, чему был обязан этим срочным вызовом. Несколькими неделями ранее Садат рассказывал, что он готовится к поездке по государствам Персидского залива, и я подумал, что он, возможно, хочет обменяться со мной мнениями.

Однако Садат приготовил мне другой сюрприз. Как только я вошел в его кабинет, Садат обратился ко мне с предложением стать его экономическим советником. Скоро стало ясно, что он думает о чем-то большем, чем эпизодические неофициальные консультации со стороны друга; он действительно хотел, чтобы я стал официальным финансовым советником программы экономического развития Египта. Я был польщен его предложением, однако сказал, что, поскольку являлся председателем правления и главным исполнительным директором «Чейза», мне было бы трудно выступить в роли, которую он имел в виду. Тем не менее, я сказал, что хочу помочь ему всеми возможными способами и серьезно подумаю о его предложении.

Во время полета в Нью-Йорк я обсудил предложение Садата с коллегами из «Чейза». Все согласились с тем, что принять это предложение я не мог.

С другой стороны, отказ Садату без предложения альтернативной кандидатуры мог легко обидеть его. К концу полета мне в голову пришла мысль о другой кандидатуре. Ричард Дебс, главный операционный директор нью-йоркского Федерального резервного банка, недавно объявил о своем уходе с должности. Дик был в деталях знаком с экономической ситуацией на Среднем Востоке, и в частности со сложнейшими финансовыми проблемами, стоявшими перед Египтом. Дик был отличным кандидатом на эту должность, и я переговорил с ним сразу же по возвращении в Нью-Йорк. Через несколько дней он улетел в Каир для встречи с Садатом и согласился взять на себя предложенные ему функции на безвозмездной основе.

Теплые отношения между мной и Садатом, существовавшие почти десять лет, внезапно окончились летом 1980 года, что, отчасти, было результатом небрежной работы персонала моего аппарата. Во время поездки по крупным странам Европы, в

которую мы с Биллом Бучером отправились непосредственно перед моим выходом в отставку из «Чейза», я получил послание от известного египетского банкира Мохаммада Абушади. Абушади сообщал, что группа американских, европейских и арабских инвесторов организует банк, который должен будет действовать на Ближнем Востоке, и приглашал «Чейз» принять участие в этом банке с долей в 5 %. В сообщении говорилось, что Садат знал об этом проекте и идея об участии «Чейза» принадлежала ему. Поскольку сообщение застало меня в круговерти поездки, я попросил наш парижский офис проанализировать сделанное предложение и немедленно дать мне рекомендацию. Парижский офис пришел к заключению, что роль «Чейза» была бы слишком мала и поэтому участие не имело финансового смысла, кроме того, у нас не было бы достаточного контроля или даже вообще никакого контроля в управлении банком, и рекомендовал отклонить предложение. Билл Бучер и я согласились с этим анализом и попросили Риджуэя Найта, нашего политического советника в Европе и бывшего посла США в Сирии, вступить в контакт с Абушади и проинформировать его о нашем решении.

Несмотря на то, что в полученном от Абушади послании говорилось об интересе Садата, я не получил информации от Садата непосредственно или от обычного эмиссара Садата по важным вопросам посла Ашрафа Горбала. Теперь понимаю, что прежде, чем принимать решение, должен был свериться с Горбалом, чтобы определить степень интереса Садата. Позже я выяснил, что Садат действительно предложил привлечь «Чейз» и обиделся, когда мы отказались от предложения, даже не вступив с ним в контакт. Шестью месяцами позже я узнал о степени недовольства Садата в полной мере.

В апреле 1981 года Билл Бучер и я приехали в Каир, что было частью моей заключительной поездки по Ближнему Востоку. Когда мы попытались договориться о встрече, Садат без всяких объяснений отказался встретиться с нами. Я был удивлен и раздосадован тем, что мой старый друг не хочет повидать меня в ходе моего прощального визита в его страну, и обратился к Горбалу и к вице-президенту Хосни Мубараку, которые сказали мне, что этот отказ является прямым следствием решения «Чейза» не инвестировать в проект Абушади. В попытке исправить положение я направил Садату собственноручно написанное письмо с извинениями, когда мы еще находились в Каире. Ответа я не получил.

В августе того же года Садат приехал в Соединенные Штаты с официальным визитом. Посол Горбал пригласил меня на

специальный обед, устроенный в Вашингтоне для Садата, что я воспринял в качестве обнадеживающего знака, хотя там мы с Садатом только обменялись рукопожатиями. На следующий день Садат выступал в Совете по внешней политике в Нью-Йорке, где я представил его аудитории. После выступления он пригласил меня проехать вместе с ним в его автомобиле в египетскую миссию. Там между нами состоялся спокойный разговор относительно инцидента с Абушади, и он простил все.

Несколько лет спустя я рассказал эту историю Генеральному секретарю ООН Бутросу Гали, который в течение нескольких лет был министром иностранных дел в правительстве Садата. Я с облегчением узнал, что был не единственным человеком, который вызвал такое неудовольствие Садата. Бутрос рассказал, что Садат часто обижался на относительно незначительные промахи и по нескольку недель не разговаривал даже со своими ближайшими сотрудниками. Он сказал, что такое случалось и с ним.

Мое примирение с Садатом произошло вовремя. 6 октября 1981 г., всего лишь через два месяца после нашего разговора в Нью-Йорке и ровно через восемь лет после того, как он начал войну 1973 года (войну Йом Кипур), Садат был убит группой египетских армейских офицеров-фундаменталистов. Вместе с остальным миром я оплакивал потерю человека, которого считал героем и другом.

* * *

Другим ближневосточным лидером, с которым у меня установились близкие отношения и мужеством которого я восхищался, был король Иордании Хусейн. Лишь немногие лидеры мира подверглись большим испытаниям. Он смог остаться в живых после многочисленных попыток покушений и неоднократно лично отбивался от нападавших, кроме того, он выстоял в многочисленных политических бурях, сотрясавших регион. Будучи потомком правителей Мекки Хашимитов, сражавшихся вместе с легендарным Лоуренсом Аравийским против турок-оттоманов во время Первой мировой войны, Хусейн взошел на трон Иордании в 1952 году в возрасте 16 лет после убийства его деда Абдаллы арабскими экстремистами и свержения его отца Талала. На протяжении всего периода своего правления Хусейн проявлял глубокую приверженность интересам своего народа и готовность идти на компромисс ради всеобъемлющего арабо-израильского урегулирования. Он был замечательным лидером и большим другом Соединенных Штатов.

В марте 1971 года во время кругосветной поездки по делам «Чейза», когда меня сопровождали жена и дочь Пегги, я сделал короткую остановку в Иордании, чтобы повидаться с королем. Амман по-прежнему представлял собой вооруженный лагерь, и король перенес свою штаб-квартиру за город. Обе Пегги (жена и дочь) оставались в самолете «Чейза», а я с коллегами отправился на встречу с Хусейном. Когда я сказал ему, что жена с дочерью остались в самолете, он извинился за то, что не пригласил их на обед. Чтобы как-то исправить положение, Хусейн сам полетел в Амман в своем вертолете, чтобы отвезти нас. Он поднялся на борт самолета, поприветствовал их и завершил свой визит, подарив моей дочери визитную карточку с номерами своих личных телефонов!

Примерно в то же время у меня установились хорошие дружеские отношения с кронпринцем Хасаном, на которого король возложил обязанности по экономическому развитию и привлечению иностранных инвестиций. Хасан несколько раз брал меня с собой, отправляясь на автомобиле или вертолете осматривать курируемые им проекты. Мы также совершили памятный визит в таинственную Набатию и посетили относящиеся к греко-римскому периоду развалины в Петре.

Хасан считал, что будущее Иордании зависело от предоставления более широких возможностей иностранным компаниям и банкам, в то время как государственная бюрократия с гораздо меньшим энтузиазмом относилась к этой идее. Когда управляющий Банка Иордании фактически отверг попытки «Чейза» по открытию отделения в Аммане, Хасан вмешался лично, чтобы решение было пересмотрено. В 1976 году, после посещения принца Хасана у него дома, я договорился с израильтянами, что прибуду в Израиль через мост Аленби, ведущий из Иордании, что позволит избежать всегда раздражавшую меня экскурсию на Кипр. Хасан настоял на том, что сам отвезет меня на своем вертолете. Он посадил вертолет за вершиной холма, после чего я с чемоданом перешел через мост и был встречен израильтянами. Хотя Хасан хотел, чтобы израильтяне не знали, кем был мой «водитель», у него не вызывало возражений то, что местом моего назначения был Израиль.

Я продолжал оставаться в близком контакте с королем Хусейном вплоть до его смерти в 2000 году и поддерживал дружбу также с принцем Хасаном. Оба они играли неброскую, но существенно важную роль в изменениях, происходивших в их регионе на протяжении последних четырех десятилетий, и смогли обеспечить, чтобы Иордания, несмотря на свои размеры,

продолжала оставаться важным участником процессов на Ближнем Востоке.

Саддам Хусейн

В конце XX века Саддам Хусейн стал одним из наиболее безжалостных диктаторов в мире, постоянно ввергая свой народ в войны и подвергая его невероятным лишениям, чтобы сохранить свою власть. Я встретился с ним только один раз. Хусейн был продуктом партии Баас, экстремистской политической группировки, организованной в 1940-х годах сирийскими и иракскими интеллигентами, проповедовавшими смесь социализма, антиколониализма и арабского национализма. С одной стороны, баасистская риторика была чрезвычайно популярна среди масс иракского народа, с другой — исполнена политических и экономических противоречий. Партия захватила власть в 1958 году, убив короля Фейсала II, который был схвачен, привязан к автомобилю и протащен по улицам Багдада. Так баасисты вели себя в то время, и создается впечатление, что именно так они продолжают вести себя сегодня. Новые правители Ирака немедленно приняли просоветскую внешнюю политику, национализировали активы иностранных компаний и создали полицейское государство. Ирак стал радикальным членом ОПЕК, постоянно выступая за более высокие цены и строгие лимиты на поставки нефти западным индустриальным странам. Во многих отношениях Ирак также стал наиболее непримиримым врагом Израиля на Ближнем Востоке. Саддам Хусейн и его предшественники не только участвовали во всех арабских войнах против Израиля, они также предоставляли финансирование возглавлявшейся Арафатом ООП, поддерживали террористические группы во всем мире и преследовали собственное еврейское местное население.

* * *

Хотя прямые деловые связи «Чейза» с Ираком были незначительны, мы на протяжении многих лет поддерживали скромные корреспондентские отношения с их центральным банком — «Банком Рафидиан». Когда Ирак разорвал дипломатические отношения с Соединенными Штатами после войны 1967 года, связь с этим банком осталась одной из немногих связей между двумя странами. Генри Киссинджер, занимавшийся поиском способов включить Ирак во всеобъемлющий мирный процесс на Ближнем Востоке, спросил, не мог ли я попытаться установить контакты с руководством

Ирака во время одной из моих поездок в этот регион.

Я согласился на это и через президента «Банка Рафидиан» получил визу, позволявшую мне приехать в Багдад для обсуждения вопросов банковской деятельности. Я также смог запланировать встречу с министром иностранных дел Саддумом Хаммади. Хаммади был выпускником Висконсинского университета и свободно говорил по-английски, однако его отношение ко мне было враждебным с того самого момента, когда я вошел в его кабинет. Эта враждебность еще больше усилилась, когда я заявил ему, что приехал по просьбе Генри Киссинджера, чтобы доставить послание Саддаму Хусейну, который повсеместно считался сильной личностью в иракской политике.

Хаммади сказал: «Абсолютно невозможно. Он не сможет принять вас». Я ответил, что буду в Багдаде в течение 24 часов и готов встретиться с ним в любое время дня или ночи. Хаммади настаивал: «Встреча невозможна. Передайте послание мне». «Извините, господин министр, — ответил я, — мое послание предназначено для ушей только Саддама Хусейна, и я не уполномочен передавать его кому бы то ни было еще». Когда Хаммади продолжал настаивать, что встреча не сможет состояться, я ответил: «Я собираюсь пробыть здесь до завтрашнего полудня и буду вам признателен, если вы проинформируете Саддама Хусейна, что я привез ему послание от государственного секретаря и что я был бы рад встретиться с ним, если он пожелает меня принять». Вечером этого дня, когда я уже был готов отбыть на обед, устроенный «Банком Рафидиан», мне сообщили, что Хусейн примет меня в девять часов в своем кабинете. Мне передали, что я должен прийти один.

Автомобиль довез меня до здания Национального совета на берегу реки Тигр. От здания исходила аура каких-то дурных предчувствий, причем это ощущение не исчезло после долгого пути по бесконечным темным коридорам мимо вооруженных часовых. Наконец, я добрался до его кабинета, маленькой пустой комнаты без окон, находящейся где-то глубоко в чреве здания, и там Хусейн любезно приветствовал меня.

Это был человек среднего роста и плотного телосложения. Его лицо было строгим и неулыбчивым, и у него уже тогда были ставшие его характерным атрибутом усы.

Мы разговаривали через переводчика более часа. Хотя в комнате были только мы трое, несколькими днями позже почти дословное изложение беседы появилось в бейрутской газете «Ан Нахар». По какой-то причине Саддам захотел, чтобы суть нашего разговора стала достоянием общественности.

Я довел до его сведения, что, по мнению Генри Киссинджера, отсутствие средств общения между нашими странами противоречило интересам как Ирака, так и Соединенных Штатов, и что государственный секретарь хотел бы найти способы установления диалога. Я спросил его: как этого достичь?

Показав пальцем на дверь, через которую я вошел в комнату, Саддам сказал: «Дверь может приоткрыться, если будут удовлетворены два условия».

Во-первых, Соединенные Штаты должны прекратить поставки вооружений Израилю, которые могут быть использованы против Ирака, и должны начать «играть решительную роль в обеспечении прав палестинского народа».

Во-вторых, Соединенные Штаты должны прекратить продажу вооружений Ирану или, по крайней мере, обусловить такие продажи обещанием Ирана не использовать это оружие против «Ирака или любой другой арабской страны». Саддам настаивал, что он не будет заинтересован в восстановлении дипломатических отношений с Соединенными Штатами до тех пор, пока шах будет продолжать вооружать мятежных иракских курдов.

* * *

Я доложил об этом Генри Киссинджеру после своего возвращения в Соединенные Штаты. Первое условие Саддама в отношении Израиля было, конечно, чем-то таким, на что Соединенные Штаты никогда бы не пошли. Однако происшедшее за несколько месяцев сближение между Ираком и Ираном привело к окончанию оказания военной помощи курдам и за несколько лет привело к резкому улучшению отношений между США и Ираком.

Саддам показался мне человеком, практически лишенным чувства юмора, высокомерным, но не враждебным по отношению ко мне в изложении своих взглядов. Сидя напротив него той ночью, я совершенно не имел оснований думать, что за относительно короткий срок он приобретет известность как «багдадский мясник», как один из самых безжалостных и презренных лидеров, которых когда-либо знал мир.

Экономический спад. Риски с недвижимостью

С началом экономического спада в конце 1973 года рынок недвижимости, находившийся в течение нескольких лет в исключительно сильном положении, начал идти на спад. «Чейз» был крупным и успешно работающим кредитором сделок с недвижимостью, однако, когда наступил спад, мы обнаружили, что в нашем кредитовании этих сделок мы шли на более высокие риски, чем это реально представлялось.

Главной нашей проблемой был Трастовый фонд по инвестициям в недвижимость (ТФИН) под названием ЧМАРТ («Чейз Манхэттен мортгидж энд риэлти траст»), который мы создали в апреле 1970 года, чтобы воспользоваться активным ростом рынка недвижимости. Трастовые фонды по инвестициям в недвижимость стали модными в результате изменений в налоговом кодексе, имевших своей целью стимулирование и расширение частных инвестиций в коммерческую недвижимость. Ранее разработка проектов по коммерческой недвижимости финансировалась почти исключительно коммерческими банками и страховыми компаниями. Чтобы сделать владение акциями трастовых фондов, инвестирующих в недвижимость, более доступным и привлекательным для индивидуальных инвесторов, Конгресс постановил, что такие структуры будут облагаться налогами по меньшей ставке, чем другие корпорации, при условии, что фонды будут ежегодно выплачивать 90 % своей прибыли акционерам. Трастовые фонды по инвестициям в недвижимость быстро стали популярной формой инвестиций. С другой стороны, нормативное требование выплаты акционерам добавляло значительный элемент риска, не давая возможности накопления резервов, которые могли потребоваться в непредвиденной ситуации. Когда в начале 1974 года экономический спад углубился, это привело к тяжелым последствиям для таких фондов вообще И ЧМАРТ в частности.

«Чейз» занимался недвижимостью в течение длительного времени и располагал значительным опытом и широкими связями по всей стране. Наш исполнительный вице-президент, руководивший соответствующим отделом — Рэй О'Киф, считался патриархом этой отрасли. Именно поэтому, когда Рэй излагал преимущества трастового фонда по инвестициям в недвижимость в качестве потенциального генератора прибыли, я его слушал. Генерал Люшиус Клей, один из первых лиц в фирме «Леман

бразерз», которого я впервые встретил в 1947 году, когда он входил в Союзническую военную администрацию в Берлине, так же был убежденным сторонником ТФИН, как и большинство занимавших ведущие позиции сотрудников банка. Несмотря на определенные опасения по поводу риска, я, в конечном счете, был убежден их аргументацией и дал свое согласие.

В 1970 году компании «Леман бразерз» и «Лазар Фрер» как андеррайтеры осуществили успешное размещение акций ЧМАРТ. Хотя этот трастовый фонд был юридическим лицом, абсолютно независимым от «Чейза», и имел собственный совет директоров, он носил имя банка. Это оказалось серьезной ошибкой. Как мы впоследствии узнали, когда инвесторы покупали ценные бумаги ЧМАРТ, они считали, что мы придем на помощь, если что-то пойдет не так.

На протяжении первых трех лет своего существования ЧМАРТ процветал, принося банку большой комиссионный доход и выплачивая хорошие дивиденды своим акционерам. Однако исходные успехи, которые выпали на долю ЧМАРТ и многих других ТФИН, сыграли немалую роль и в их последующем падении. На рынок ТФИН хлынул новый капитал, и давление с целью нахождения новых проектов стало возрастать. В ответ на это трастовые фонды и их спонсоры понизили уровень требований к условиям кредитования. Отдел недвижимости «Чейз» не был исключением.

ЧМАРТ использовал большое количество заемных средств, привлекая фонды с рынков капитала за счет банковских кредитов и выпуска коммерческих ценных бумаг. Выпущенные коммерческие бумаги, в свою очередь, поддерживались банковскими кредитными линиями. Это означало, что если ЧМАРТ с наступлением срока выплаты не выплачивал свой долг, банк должен был предоставить необходимые средства для выплаты по обязательствам ТФИН. Такого рода схема использования заемных средств и привела «Чейз» к беде.

К весне 1975 года кредиты ЧМАРТ компаниям-застройщикам приближались к 1 млрд. долл., а банковский кредит составлял более 750 млн., включая 141 млн., полученный от «Чейза». В то же самое время 46 % активов более не приносили дохода, и ЧМАРТ нес убытки. В июле 1975 года ЧМАРТ сообщил об убытках, составивших за шесть месяцев 166 млн. долл. Это означало, что чистая стоимость компании представляла собой отрицательную величину, то есть минус 50 млн. долл. В техническом смысле ЧМАРТ был банкротом.

В ретроспективе мое согласие на создание ЧМАРТ, позволившее ему и отделу недвижимости «Чейза» стать жертвами

слишком агрессивной и недостаточно державшей ее под надзором политики кредитования, а также то, что я дал этой структуре имя «Чейз», явно были наихудшими решениями, принятыми мной за весь период нахождения на посту председателя правления.

* * *

Трудности, которые мы испытывали в связи с ЧМАРТ и нашими собственными кредитами для сделок с недвижимостью, не были чем-то уникальным для нас. У большинства банков кредиты были чрезмерными и имелись неперспективные ссуды, однако поскольку «Чейз» превосходил их по размерам, то и последствия наших ошибок также оказались более значительными. В течение трех лет, между 1971 и концом 1974 года, «Чейз-бэнк» и его филиалы увеличили кредитование в секторе недвижимости с 2 млрд. до 5 млрд. долл. Полные масштабы катастрофы, с которой мы столкнулись, проявились в одном событии: заседании правления «Чейза» 16 июля 1975 г. Это заседание правления отпечаталось в моей памяти, поскольку в результате я чуть не лишился своей должности.

Раз в месяц правление «Чейза» собиралось в директорской столовой на верхнем этаже здания по адресу Чейз-плаза, 1, на ленч для неофициальных дискуссий. На одной из стен столовой висело большое панно итальянского художника Кампильи, изначально заказанное для потонувшего океанского лайнера «Андреа Дориа», гибель которого в океане привлекла широкое внимание. Это было дурным предзнаменованием.

После ленча директора собрались в украшенном деревянными панелями зале заседаний правления 43 этажами ниже. Просматривая сегодня отредактированные официальные стенограммы этого заседания, трудно поверить, что тот день был таким кошмаром. К ТФИН относились только две фразы: «Был рассмотрен предложенный план работы в отношении ЧМАРТ и соответствующие резолюции. После обсуждения было принято решение отложить какие-либо действия до особого заседания правления, которое будет созвано председателем».

Реальность носила гораздо более драматический характер. После обсуждения текущих вопросов я попросил представить самые последние данные об обязательствах «Чейза» по отношению к ЧМАРТ. На трибуну поднялся компетентный сотрудник, занимавшийся кредитами, обладавший, однако, малым опытом работы с недвижимостью; он был назначен руководителем отдела недвижимости, после того как в 1973 году

Рэй О'Киф ушел на руководство ЧМАРТ. Скоро стало ясно, что с катастрофическим положением дел, которое он унаследовал, ему не справиться. Его выступление было маловразумительным и путаным. Когда члены правления попросили его разъяснить некоторые вопросы, он говорил нечто малопонятное, и члены правления оказались в еще более запутанном и взвинченном состоянии. Осознав масштабы катастрофы, которая разворачивалась передо мной, я прервал бессвязное и удручающее выступление и предложил отложить дискуссию, пока не будет подготовлен более детальный анализ состояния ЧМАРТ; обсуждение должно было быть перенесено на специальное заседание правления, которое я должен был созвать на следующей неделе.

У меня не было иллюзий относительно того, что директора думали обо всем этом. Выступление на правлении вывело их из себя, потому что оно открыло им глаза на положение, в котором находился банк, и на мое руководство. Они знали, что ЧМАРТ находится в состоянии глубокого кризиса, однако ожидали, что высшее руководство имеет какой-то план действий, чтобы справиться с ухудшающейся ситуацией. Ситуация, свидетелями которой они оказались, была далеко не обнадеживающей.

Я запланировал специальное заседание правления на следующий четверг, 24 июля.

На следующий день Дик Дилуорт летел со мной в вертолете «Чейза» в Хадсон-Пайнз на обед. Мне представилась первая возможность обсудить с ним прошедшее накануне заседание. Дик рассказал, что днем он попытался прозондировать точку зрения других членов правления. Когда мы летели мимо здания «Клойстерс» и далее над рекой Гудзон, он сказал мне, что испытывал немалую тревогу относительно моего руководящего поста в банке. Он добавил, что несколько директоров совершенно открыто высказывали критику в мой адрес, наиболее влиятельными среди них были Джон Свиринген, председатель правления компании «Амоко», и Фред Лазарус, председатель правления компании «Федерэйтед департмент сторз». Ни один из них не был моим сторонником, и поэтому я не был удивлен их реакцией. Я был более обеспокоен тем, что председатель компании «Метрополитен лайф» Ричард Шинн, которого я считал своим другом и сторонником, также был настроен критически.

Дик формулировал свои мысли максимально конструктивно, однако относительно сказанного им мне не оставалось никаких сомнений. Хотя он был одним из моих главных сторонников в правлении, он никогда не терял из виду своей личной ответственности как директора.

К тому моменту, когда мы долетели до моста Таппан-Зее, Дик предупредил меня, что специальное заседание правления сыграет решающую роль в том, останусь или нет я его председателем.

У меня оставалось менее недели для того, чтобы в буквальном смысле слова «привести свои дела в порядок».

* * *

Если я собирался убедить директоров, что ситуация находилась у меня под контролем, она действительно должна была находиться под контролем. Это означало, что было необходимо подготовить детальный объективный анализ наших финансовых обязательств в полном объеме — без каких-либо сценариев в розовом свете. Желаемое за действительное выдавали уже слишком много раз. Было необходимо исходить из наихудшего и четко продемонстрировать, что мы собираемся сделать, чтобы ограничить ущерб.

В качестве первого шага я немедленно осуществил перемены в руководстве отдела недвижимости и создал небольшую рабочую группу для подготовки математических расчетов и предложения альтернатив. Группу возглавил Джон Хэли, исполнительный вице-президент, в обязанности которого входили вопросы недвижимости, ему помогал Ричард Дж. Бойл, старший вице-президент, которому едва исполнилось 30 лет. Я заметил Дика несколькими годами раньше по его работе в «Детройтском банке Содружества», задолжавшем нам огромные суммы по кредитам. Когда это почтенное учреждение в 1970 году оказалось на грани банкротства, мы предложили Джону Хуперу, одному из наших исполнительных вице-президентов, взять на себя функции председателя правления и главного исполнительного директора, чтобы разрешить имевшиеся там проблемы. Хупер включил Бойла в свою команду, и на меня произвели впечатление его отличные аналитические навыки, а также способность к напряженной работе.

Работая по 24 часа в течение нескольких дней, группа, занимавшаяся ЧМАРТ, определила, что объем вложений «Чейза» в недвижимость примерно в четыре раза превышал стоимость собственного капитала ЧМАРТ. Наши кредиты ТФИН составляли 827 млн. долл., из которых 141 млн. приходился на кредиты для ЧМАРТ. Анализ также показал, что банкротство ЧМАРТ заставило бы его кредиторов потребовать, чтобы кредит «Чейза» был субординирован (т. е. поставлен в подчиненное положение) их кредитам, а это означало, что наш кредит был бы полностью

исчерпан. Наши обязательства только в отношении ЧМАРТ составляли одну десятую от всех наших активов.

Затраты на судебные иски и требования кредиторов к банку, а также к ТФИН могли вызвать общую потерю доверия к банку и привести к резкому падению стоимости наших акций. Таким образом, наихудший вариант заключался в том, что «Чейз» мог обанкротиться или быть пораженным так сильно, что он никогда не оказался бы в состоянии стать жизнеспособным вновь. Такой сценарий не был особенно вероятным, однако это было одной из возможностей, вызывавшей большую тревогу у правления, а также огромное беспокойство лично у меня как главного исполнительного директора и самого крупного акционера «Чейз-бэнк».

Их мрачный анализ подтвердил мои самые большие опасения, однако я решил представить правлению полную картину во всех ее болезненных деталях и принять последствия, каковыми бы они ни были.

* * *

24 июля после полудня в зал заседаний в штаб-квартире «Чейза» по адресу Парк авеню, 410, в Среднем Манхэттене, вошла группа хмурых людей. Присутствовали почти все члены правления, многие приехали из отдаленных районов страны, в основном это были главные исполнительные директора крупных корпораций. На их лицах читалась озабоченность, и я заметил, что некоторые из них вели себя подчеркнуто сдержанно, как будто они уже решили мою судьбу и теперь хотели дистанцироваться от меня. Их поведение, выражавшее скептическую настороженность, усилило мое беспокойство и предчувствие чего-то дурного.

День складывался неудачно и до этого. Встреча, назначенная на раннее утро с мэром Нью-Йорка Абрахамом Бимом, была катастрофой. Бим по-прежнему отказывался признать тяжесть все углубляющегося финансового кризиса Нью-Йорка и предпринять какие-либо серьезные шаги для его разрешения. Когда я добрался до «Чейз-бэнк», пришли новые плохие вести. Билл Бучер рассказал, что наши аудиторы из фирмы «Пит, Марвик и Митчел» только что проинформировали его, что процедуры, которыми мы хотели воспользоваться для оценок, будут отвергнуты за непригодностью. В результате перед самым важным заседанием в моей жизни мы должны были фактически выбросить материалы тщательно подготовленной презентации вместе с буклетами,

заполненными многоцветными диаграммами и красивыми диапозитивами; вместо всего этого предстояло импровизировать. Я продолжал думать об «Андреа Дореа».

Джон Хэли начал совещание, дав сводку по истории кредитования банком в секторе недвижимости, включая наши займы, предоставленные ТФИНам, и описав положение «Чейза» на текущий момент. Дик Бойл без каких-либо прикрас обрисовал наше нынешнее состояние. 46 % активов ЧМАРТ были не действующими займами, и мы вели переговоры еще с 40 банками-кредиторами ЧМАРТ, попечителями ЧМАРТ и многочисленными внешними адвокатами. Банки-кредиторы и попечители ЧМАРТ хотели, чтобы «Чейз» осуществил субординирование долговых обязательств ЧМАРТ и согласился на ряд других обременительных условий, которые были совершенно неприемлемыми, однако таковы оказались требования, с которыми мы столкнулись.

Затем Бойл представил нашу стратегию решения проблемы. Стоя у доски с мелом в руке, Дик втолковывал правлению:, как будет идти процесс. Мы планировали покупку кредитов у ЧМАРТ на сумму в 210 млн. долл., предоставление 34 млн. долл. в виде новых кредитов на еще не завершенные здания и, наряду с другими кредиторами, уменьшение процента, который мы брали с ЧМАРТ, до размеров значительно ниже рыночных ставок. «Чейз» не мог бы себе выбирать только «хорошие» займы — многие из тех, которые нам предстояло приобрести, не были бы высокого качества, однако, по крайней мере, мы снизили бы свою незащищенность до управляемых масштабов. По оценкам Бойла, потери на протяжение первых двух лет могли составлять до 100 млн. долл.

Дик предостерег, что ЧМАРТ по-прежнему оставался в неустойчивом положении и что наш план не давал гарантии его будущей жизнеспособности. Если рыночные условия ухудшатся, то от «Чейза» может потребоваться предоставление ЧМАРТ еще большей финансовой помощи. Однако без такого плана ЧМАРТ предстояло немедленно оформить свое банкротство, в результате чего «Чейз» окажется втянутым в дорогостоящие и затяжные судебные тяжбы со стороны всех затронутых ситуацией. Банкротство ЧМАРТ могло привести к банкротству других ТФИН, вызвав еще большие потери в собственном портфеле «Чейза». Отрицательное воздействие банкротства на репутацию «Чейза» и на его способность к привлечению фондов оценить было невозможно, и этого следовало попытаться избежать в любом случае.

После выступления Бойла члены правления задали ряд

вопросов, однако в комнате возникло огромное чувство облегчения не потому, что предложение, которое он представил, носило оптимистический характер — даже наилучший вариант означал реальный удар по банку, а потому, что директора наконец поняли истинные масштабы проблемы. Еще важнее то, что они теперь поверили, что руководство контролирует ситуацию или по крайней мере ту часть ситуации, которую мы могли контролировать.

После совещания Дик Дилворт сказал мне, что настроение директоров изменилось. «Как я чувствую, — сказал он мне, — их отношение стало значительно лучше, чем на прошлой неделе; однако они подождут и посмотрят. Я бы сказал, что у тебя есть около года для того, чтобы перевернуть ситуацию». Это было облегчением, однако мы по-прежнему стояли перед серьезным вызовом.

Несмотря на все наши усилия, ЧМАРТ объявил дефолт по своим обязательствам и подал на банкротство в 1979 году. В период с 1975 по 1979 год банк списал кредитов на недвижимость примерно на 600 млн. долл., а общие затраты, включая потерю дохода от недействующих активов, составили почти 1 млрд. Хотя ЧМАРТ преподнес нам горький урок, мы провели процесс оказания ему помощи упорядоченным образом и смягчили воздействие его конечного краха. К счастью, доходы, которые мы смогли получить от других источников, особенно от наших зарубежных займов и операций в течение этого же периода, позволили нам покрыть испытанные нами тяжелые потери, и на протяжении того периода «Чейз» никогда не имел операционных потерь. Для «Чейза» это был трудный, болезненный и дорого обошедшийся ему опыт.

* * *

К середине 1977 года мы проделали долгий путь, чтобы разрешить все наши проблемы и устранить хаос в отношении недвижимости. Мы с Биллом Бучером выправили курс корабля, однако ценное время было упущено, особенно по сравнению с нашими основными конкурентами, которые заметно повысили свои доходы в период с 1974 по 1976 год, когда чистый доход «Чейза» снизился более чем на 40 %. Мы должны были повысить прибыльность и дать лучшие результаты для акционеров. Мне оставалось три года до 65 лет — обязательного возраста выхода в отставку, — и я хотел уйти победителем. Я не только был привержен идее переломить существовавшую тенденцию, но и

уверен в том, что мы сможем это сделать. Так, невзгоды середины 1970-х годов дали нам с Биллом Бучером возможность трансформировать культуру «Чейза», от которой в существенной степени зависели в наши многочисленные трудности. Мы реорганизовали банк в соответствии с более эффективными функциональными принципами и взяли на работу опытных специалистов со стороны; они возглавили определяющие подразделения — человеческих ресурсов, планирования, корпоративных связей и систем.

Два бывших администратора из компании «Дженерал электрик» сыграли важную конструктивную роль в этих изменениях и модернизации. Алан Лэфли, опытный сотрудник по вопросам человеческих ресурсов, улучшил нашу политику принятия на работу, обучения и выплаты компенсаций и помог укрепить наш процесс внутреннего общения на всех уровнях. Алан также помог выявить лиц для работы по другим ключевым направлениям, не связанным с кредитованием. Джеральд Уэйсс, блестящий стратег, реформировал планирование, которое раньше было неуклюжим и неэффективным процессом. Совокупный эффект их действий был таким, на который я надеялся, — он оказал серьезное влияние на превращение «Чейза» в профессионально управляемую организацию, какой, как я всегда считал, он должен быть.

Трагедия Вьетнама

На протяжении более чем 40 лет после окончания Второй мировой войны я считал, что «сдерживание» угрозы, создаваемой Советским Союзом, и противодействие его систематической и неослабной поддержке «войн национального освобождения» во всем мире было важнейшей задачей, с которой столкнулись Соединенные Штаты в качестве сверхдержавы. Оборона Южного Вьетнама была составной частью более широкой глобальной стратегии сдерживания. Если бы коммунисты Хо Ши Мина при поддержке Китая и Советского Союза завоевали весь Вьетнам, тогда только вопросом времени было падение одной за другой фишек «домино», включая Индонезию, Индию и Филиппины. Для меня и для большинства людей, которых я знал и уважал, предметом веры было то, что только Соединенные Штаты обладают необходимой для предотвращения этого мощью.

Поездка в Южный Вьетнам в сентябре 1966 года лишь подтвердила мое убеждение в том, что мы должны сделать все от нас зависящее, чтобы не допустить триумфа Вьетконга и северных вьетнамцев. Я отправился в Сайгон, чтобы открыть там отделение «Чейз бэнк» для обслуживания все растущего числа расквартированных там американских военнослужащих. Командующий американскими силами генерал Уильям Ч. Уестморлэнд проинформировал нас о ходе войны и предложенной им стратегии для победы над врагом. Уестморлэнд считал, что Соединенные Штаты имеют возможность победить в этой войне, если мы будем готовы направить достаточное количество войск и «не будем сбиваться с курса».

Самым большим опасением Уестморлэнда было то, что растущие антивоенные настроения дома не дадут нам возможность довести эту войну до конца. Он был особенно огорчен позицией газеты «Нью-Йорк тайме», которая, по его мнению, подрывала то, что мы делали и как мы это делали. Меня также тревожили редакционные статьи, написанные Джоном Оуксом, главой редакционного совета «Нью-Йорк тайме», которого я знал с тех времен, когда мы были расквартированы в Кемп-Ричи во время Второй мировой войны. По возвращении в Нью-Йорк я обратился к Джону и предложил, чтобы он отправился во Вьетнам и встретился с Уестморлэндом. Джон совершил поездку в Сайгон, однако был настолько убежден, что мы должны провести переговоры с Хо Ши Мином об урегулировании и в максимально короткие сроки уйти из Вьетнама, что ничего из того, что говорил Уестморлэнд, не

смогло переменить его твердые взгляды.

Я придерживался совсем иной точки зрения. Я был обеспокоен количеством молодых американцев, включая моих собственных детей, которые потеряли ощущение патриотизма и гордости за свою страну, и опечален тем цинизмом и недоверием, которые испытывали столь многие по отношению к нашему правительству и его действиям.

Однако после наступления Хо Ши Мина в начале 1968 года стало ясно, что стратегия массивной военной интервенции Уестморлэнда не дает результатов, и разочарование войной дома приобрело лихорадочный накал. Тогда я понял, что у нас нет других шансов, кроме переговоров об уходе на наиболее приемлемых возможных условиях. Ткани нашего общества и единству был уже причинен слишком большой ущерб, чтобы этот конфликт можно было продолжать. Я, как и другие, смотрю на Вьетнам как на ужасную для нашей страны трагедию.

Тем не менее наше вмешательство во Вьетнаме дало время для того, чтобы остальная часть региона стабилизировалась и начала переход в сторону демократической рыночной экономики. Беседа, состоявшаяся у меня в конце 1998 года с Ли Куан Ю, бывшим премьер-министром Сингапура, подтвердила эту точку зрения. Он сказал мне: «Америка проиграла вьетнамскую войну в Соединенных Штатах, а не во Вьетнаме». Ли был убежден, что если бы мы не вмешались в Южном Вьетнаме, вся Юго-Восточная Азия попала бы под власть китайских коммунистов. Однако я сомневаюсь в том, что многие американцы посчитали бы этот результат войны достаточной компенсацией за тот ущерб, который был причинен нашей стране.

* * *

Я также встречался с бунтарскими настроениями на протяжении 1960-х годов помимо своего дома во многих других местах, особенно в университетах, где мое появление часто приводило к протестам. Однажды я отменил выступление в школе бизнеса Колумбийского университета, когда администрация согласилась обеспечить мне не более чем символическую безопасность, хотя были указания на то, что моему появлению могли физически воспрепятствовать.

Протестующие, с которыми я встречался, обвиняли меня в ответственности за все беды мира — начиная от войны во Вьетнаме и официального расизма до фтора в водопроводной воде. Я с сожалением должен сказать, что некоторые из эпизодов,

которые считаю наиболее оскорбительными, произошли в Гарварде, являющемся моей *alma mater*. Удивительно, что один из таких эпизодов имеет отношение к пожертвованию, которое моя семья и я сделали для Гарвардской школы богословия.

В 1962 году меня выбрали на второй шестилетний срок в надзорный совет в Гарварде, а в 1966 году попросили стать президентом этого совета на последние два года моего пребывания в нем. В эти годы я работал в тесном контакте с президентом Гарварда, моим близким другом Натаном М. Пуси.

История со Школой богословия началась весьма невинно весной 1967 года, когда другой член надзорного совета и председатель комитета по визитам школы богословия попросил меня о пожертвовании для нужды школы. В Гарварде проводилась кампания по сбору 200 млн. долл., а Школа богословия пыталась собрать 7 млн. долл. для строительства нового спального корпуса и столовой, а также для выделения стипендий.

Мне задали вопрос, не могли бы моя семья и я предоставить 2,5 млн. долл. для строительства нового здания, которое будет названо в честь моего отца.

Поскольку отец активно поддерживал усилия Ната Пуси по восстановлению Школы богословия в ее исходной роли как основного центра подготовки протестантских священников, я согласился попытаться убедить семью последовать моему примеру и выделить необходимые фонды. Моя мачеха Марта и я пожертвовали по 750 тыс. долл., а остающаяся сумма была пожертвована моими братьями и двумя семейными фондами.

Нат Пуси и декан Школы богословия были счастливы. Эдвард Ларраби Барнс был выбран в качестве архитектора, и мы рассчитывали, что закладка здания произойдет осенью 1969 года, а в конце 1970 года строительство будет завершено.

В апреле 1969 года президент Пуси был вынужден вызвать кембриджскую полицию, чтобы очистить университетский холл от воинственно настроенных протестующих студентов. Действия Паси вызвали студенческую забастовку, которая фактически привела к закрытию университета. Хотя занятия вскоре возобновились, беспорядки в университете продолжались. Планы по созданию Рокфеллеровского холла оказались заложником студенческих требований более общего характера, а именно, чтобы университет прекратил свою экспансию в соседние районы, перестроил систему управления, отказался от всех оборонных контрактов, прекратил подготовку офицеров-резервистов в университете и очистил свой инвестиционный портфель от акций компаний, продолжавших работать в Южной Африке. Небольшая группа студентов Школы богословия потребовала, чтобы от денег,

пожертвованных семьей Рокфеллеров, или отказались, или использовали их для других целей, например для строительства в районе Кембриджа жилищ для семей с низкими доходами. Они с усмешкой заявляли, что деньги Рокфеллера были «грязными» и что наша семья пытается купить себе респектабельность своим пожертвованием. Хотя их требования были отвергнуты большинством профессорско-преподавательского состава и студентов Школы богословия, радикалы располагали достаточной властью, чтобы настоять на создании делегации, которая должна была посетить меня в Нью-Йорке и разъяснить их позицию по поводу Рокфеллеровского холла.

* * *

Несмотря на свое нежелание, я согласился встретиться с ними в «Чейз бэнк» утром 10 июня 1969 г., перед уикендом, во время которого в Гарварде должен был состояться выпускной вечер. Некоторые члены группы были искренне обеспокоены будущим направлением деятельности Школы богословия и задавали вопросы: не лучше ли истратить фонды, предназначенные для строительства здания, на другие, более социально ответственные нужды? Двое из них, однако, стояли на том, что получение денег от Рокфеллеров для любой цели морально скомпрометирует Гарвард. Один из этих двоих, студент-теолог последнего курса, буквально светящийся сознанием собственной правоты, заявил, что мой отец был лицемером, «а вовсе не настоящим христианином», и давал деньги лишь для того, чтобы очистить свою совесть.

Меня захлестнула такая волна гнева, что я едва мог говорить. Я не могу представить себе даже мгновение в жизни отца, когда его действия не были мотивированы и сформированы его глубокой религиозной верой и чувством заботы о своем ближнем. Это было несправедливо по отношению к нему и к моей семье, и для меня это была крайне неприятная встреча.

Вечером этого же дня я отбыл в Кембридж для того, чтобы принять участие в выпускной церемонии окончания Радклиффского колледжа нашей дочерью Пегги и получить почетную степень во время актовых торжеств в Гарварде — вместе с мэром Нью-Йорка Джоном Линдсеем, министром внутренних дел Стюартом Удаллом и профсоюзными лидерами Марианне и Уолтером Рутер.

Я узнал, что организация «Студенты за демократическое общество» угрожала сорвать церемонию, если им не будет

разрешено выступить. Нат считал, что необходимо согласиться на их требование. Когда в церемонии получения степени было названо мое имя, молодой представитель организации СДО встал на стул с громкоговорителем и начал вещать перед аудиторией: «Дэвиду Рокфеллеру нужен корпус подготовки офицеров-резервистов для защиты его империи, включая расистскую Южную Африку, поддерживаемую его деньгами… Гарвард используется очень богатыми для нападок на очень бедных. Каждую минуту, даже во время этой церемонии Гарвард продолжает нападать на людей, включая нас, студентов. В контексте проводящейся в Гарварде подготовки офицеров, гарвардского расизма, гарвардской экспансии эта церемония представляет собой злодейское преступление… Наши интересы как студентов не имеют ничего общего с этими преступниками, этими Пуси, Беннетами и Рокфеллерами».

Конечно, не было никакой возможности ответить на эти оскорбительные выводы. Я угрюмо стоял, в то время как небольшая группка сторонников выступавшего кричала и аплодировала. Хотя этот инцидент было лично неприятным для меня, я ощутил, что реальной жертвой его был Гарвард. Крикливое идеологическое меньшинство, не заботившееся о приличиях, свободе слова или демократических принципах, испортило торжественное событие в великом университете.

В конечном счете протесты утихли, и Рокфеллеровский холл гордо красуется на территории Гарварда. Тем не менее 1960-е годы были наполнены горечью сердитых протестов и опечалены периодами семейного отчуждения и конфликтов.

* * *

По мере того как воспоминания о войне во Вьетнаме начали забываться, стало уходить и то бунтарское настроение, которое создала война. По мере того как наши дети становились более зрелыми и начинали создавать собственные семьи, трения и недопонимание между ними и их родителями быстро шли на убыль.

Важным этапом был 1980 год, тот год, когда Пегги и я отпраздновали сороковую годовщину нашей свадьбы. К нашему удивлению и восхищению, за несколько недель до даты нашего юбилея дети явились к нам всей группой и пригласили провести неделю с ними вместе, включая супругов и детей, в любом месте мира, где бы мы ни пожелали, за их счет.

Мы выбрали ранчо в Джексон-Хоул, штат Вайоминг, где мы с

Пегги провели медовый месяц. Это был полный успех: не было произнесено ни одного резкого или недоброго слова. Мы наслаждались красотами Гранд-Титонз и тем, что проводим время вместе, всей семьей. После этой недели, проведенной вместе, темные облака рассеялись. В последующие годы мы укрепили свои семейные узы. Мы по-прежнему придерживаемся разных мнений в отношении многих важных вопросов, однако мы научились полагаться на любовь и поддержку друг друга как в хорошие, так и в плохие времена.

Шах Ирана

Выглядит иронией судьбы, что из всех людей, которых я знал в жизни, единственным не членом моей семьи, которому я считаю обязанным посвятить главу в этих мемуарах, является шах Ирана. Хотя я восхищался шахом, мы были немногим более чем знакомые. Отношения между нами были сердечными, но официальными; он обращался ко мне «мистер Рокфеллер», а я обращался к нему «Ваше Императорское Величество». Основной темой во всех наших встречах были деловые вопросы. Я считал, что мои контакты с шахом будут повышать вес «Чейза» в глазах иранского правительства; шах рассматривал «Чейз» как финансовый ресурс, полезный для его усилий по ускорению экономического роста его страны и улучшения ее социального благополучия. По сути дела, мои отношения с шахом ничем не отличались от отношений с большинством лидеров стран, в которых «Чейз» занимался банковской деятельностью.

Мои связи с шахом стали предметом пристального общественного внимания только после захвата американского посольства в Тегеране в ноябре 1979 года. По мере того как разворачивался «кризис с заложниками», начался поиск «козлов отпущения», на которых можно было бы возложить вину за происходящее. Сообщения средств массовой информации о роли, которую я якобы играл в том, чтобы «заставить» президента Джимми Картера разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты для лечения в октябре 1979 года, дали американской общественности неверную картину моих отношений с шахом и с его режимом.

Узнав, что Генри Киссинджер и я вместе с еще несколькими лицами помогали шаху найти прибежище сначала на Багамских островах, а затем в Мексике, средства массовой информации пришли к выводу, что мы «оказывали давление на президента», чтобы разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты. «В течение восьми месяцев, — писал Бернард Гверцман на первой странице «Нью-Йорк тайме» 18 ноября 1979 г., — г-н Картер и г-н Вэнс противодействовали интенсивному лоббированию со стороны американских друзей шаха, таких, как его банкир Дэвид Рокфеллер и бывший государственный секретарь Генри Киссинджер, целью которых было, чтобы США прекратили относиться к свергнутому правителю, по словам Генри Киссинджера, как к «летучему голландцу, оказавшемуся не в состоянии, «найти безопасную гавань»». Другие заявляли, что моим мотивом была жадность — желание сохранить миллиарды

долларов шаха для «Чейза».

Фактически у меня не было контактов с шахом в течение первых двух с половиной месяцев после того, как он был вынужден оставить Иран, а когда контакт произошел, то это было связано лишь с тем, что администрация Картера повернулась к нему спиной. Несколько месяцев спустя, когда я узнал, что шах болен раком, я проинформировал об этом факте администрацию Картера, однако мои контакты с правительством США были краткими и официальными.

До настоящего времени я никогда не рассказывал всей истории о своем участии в этом неоднозначном эпизоде.

* * *

То, что Мохаммед Реза Пехлеви оказался на Троне Павлина, произошло вследствие иностранной интервенции во время Второй мировой войны; на протяжении последующих четырех бурных десятилетий огромные запасы нефти в Иране и его близость к Советскому Союзу обеспечивали поддержку его положения на троне, что было в интересах западных держав. На протяжении первых трех десятилетий правления шаха преобладающее политическое и экономическое влияние в Иране оказывала Великобритания, как и в течение более чем столетия в регионе Персидского залива. Положение изменилось в 1968 году, когда премьер-министр Гарольд Вильсон объявил, что его страна выведет свои вооруженные силы с территорий «к востоку от Суэца» к началу 1971 году. Задача сдерживания Советского Союза и защиты жизненно важных запасов нефти в этом регионе теперь переходила к Соединенным Штатам.

Политика сдерживания воплотилась в «доктрину Никсона», в соответствии с которой малые региональные державы, поддерживаемые и оснащаемые Соединенными Штатами, должны были нести бремя защиты от коммунистической экспансии во всем мире; в зоне Персидского залива «двумя опорными столпами» становились Саудовская Аравия и Иран.

Шах предпринимал действия для укрепления своего положения. Он систематически устранял политическую оппозицию и централизовал управление экономическими делами Ирана в собственных руках. Шах поставил задачу преобразования своего традиционно исламского общества путем введения системы общественного здравоохранения, создания государственных школ во всей стране и придания образованию обязательного характера для женщин, как и для мужчин, а также

установления всеобщего избирательного права, впервые давшего женщинам право голосовать.

Реформы шаха, проводившиеся с целью модернизации, встретились с сильной оппозицией клерикальных мусульманских кругов и базарного торгового сообщества. Они все время яростно возражали против того, что считали разрушением исламской культуры Ирана вследствие вестернизации и внедрения духа преуспевания: короткие юбки, джинсы, кинофильмы и дискотеки.

В начале 1970-х годов, когда в Иран в огромном количестве начали течь доходы от продажи нефти, шах стал вкладывать деньги в инфраструктуру: дороги, порты, аэродромы, электрификацию, больницы и школы. Он делал упор на диверсификацию промышленности, что привело к завидным темпам экономического роста, которые по крайней мере в течение нескольких лет превышали темпы роста в любой другой стране в тот же период.

Хотя шах делал многое для трансформации Ирана в современное государство, у его режима была и темная сторона. Тайная полиция САВАК осуществляла репрессии против тех, кто был в оппозиции режиму или просто требовал более демократичного политического порядка. Со временем шах становился все более и более изолированным от реальностей жизни в собственной стране, а его режим — все более негибким и репрессивным. В этом заключались причины его последующего падения.

* * *

До 1970-х годов мои контакты с шахом ограничивались двумя короткими встречами: аудиенцией в Тегеране в 1965 году и обедом в 1968 году, когда ардский университет присудил ему почетную степень. С другой стороны, «Чейз» в течение длительного времени поддерживал эффективные корреспондентские отношения с Центральным банком Ирана — «Банком Маркази»; крупнейшим коммерческим банком «Мелли» и десятком других коммерческих банков. Еще важнее то, что к середине 1970-х годов мы стали ведущим банком Национальной иранской нефтяной компании (НИНК) — государственной корпорации, занимавшей доминирующее положение в экономике страны. Мы даже смогли на короткое время проникнуть в хорошо защищенную национальную банковскую систему Ирана, создав банк развития в партнерстве с «Лазар фрерз» в 1957 году. Однако в последующем правительство Ирана ограничило долю нашего

владения и наложило ограничения на деятельность банка, упустив тем самым обещавшую выгоды возможность.

На протяжении следующего десятилетия я занимался поисками пути создания непосредственного коммерческого присутствия нашего банка в Иране, однако это было безуспешным. Наконец, реальная возможность появилась в начале 1970-х годов, но, чтобы двигаться дальше, нужно было получить разрешение шаха.

В январе 1974 года, всего лишь через несколько месяцев после первого «нефтяного шока», я остановился, чтобы повидать шаха, в Сен-Морисе вместе с несколькими сотрудниками «Чейза» и моим сыном Ричардом. Мы направлялись на Ближний Восток и узнали, что шах катается на лыжах в Швейцарии. Ричард вел записи о продолжавшейся почти два часа встрече, в ходе которой были рассмотрены многочисленные вопросы.

Шах считал, что цена нефти должна определяться стоимостью извлечения нефти из сланцев, то есть цена должна быть еще более высокой, чем та, которая была искусственно навязана картелем ОПЕК. Он указывал, что нефть представляет собой невозобновляемый ресурс и ее запасы истощатся через определенное число лет; поэтому высокая цена представляет собой положительный фактор, поскольку это заставит мир разрабатывать новые источники энергии. Наиболее ценной областью использования нефти, по его мнению, было получение нефтехимикатов, а для топлива следует использовать другие источники энергии. Он настаивал на том, что высокие цены на нефть были благом, а вовсе не плохой услугой для индустриального мира.

В связи с высокими ценами на нефть шах видел для своей страны золотое будущее. Он заверял нас, что Иран превратится в индустриальную державу и в пределах 25 лет станет одной из пяти крупнейших в экономическом отношении стран мира, наряду с Соединенными Штатами, Россией, Китаем и Бразилией. Он ошибочно утверждал, но я не стал с ним спорить, что Тегеран уже сменил Бейрут в качестве финансового центра Ближнего Востока и что вскоре Тегеран будет соперничать с Лондоном и Нью-Йорком.

Наша двухчасовая беседа — самая длинная из всех, которые у нас когда-либо с ним были, касалась многих вопросов, начиная от советских планов в отношении Ирана до президента Никсона и его проблем, связанных с Уотергейтом. Генри Киссинджер говорил мне, что шах — исключительно способный человек, прекрасно ориентирующийся в международных делах. Я нашел, что это, безусловно, так, однако в его высказываниях по поводу

многих из таких вопросов ощущался оттенок заносчивости; им не хватало достоверности и они обнаруживали вызывающий тревогу отрыв от политической и экономической реальности.

Шах производил впечатление человека, думавшего, что если во что-то верить, то это автоматически становится фактом. Когда я сидел и слушал его рассказ о том, как он видит Иранскую империю в границах древних царств Мидии и Персии, мне на ум пришло слово «высокомерие». Его не заботил тот хаос, который повышение цен на нефть уже вызвало в глобальной экономике, не говоря уже о возможных последствиях реализации его экстравагантных предложений.

Несколько дней спустя в Тегеране я обсуждал эту встречу с послом Ричардом Хелмсом. Дик, который лишь недавно стал послом после пребывания на посту директора ЦРУ, считал, что иранцы действительно «чувствуют свою силу». Богатство, пришедшее за счет нефти, и доминирующее военное положение в регионе Персидского залива, в значительной степени обязанное помощи Соединенных Штатов, трансформировали стратегическое и экономическое положение Ирана. Однако Хелмс также отметил, что «их главная проблема заключается в том, что, хотя у них имеются деньги и материалы, они не могут управиться с ними, так как не располагают необходимыми для этого обученными кадрами. Возможно, еще более серьезно то, что министры недостаточно образованы или неопытны, чтобы справиться с дополнительными сложностями в правительственной деятельности, которые внезапно принесли им огромное богатство».

* * *

Я остановился в Сен-Морисе вовсе не для того, чтобы выслушивать мнение шаха по геополитическим вопросам, меня интересовала возможность обсудить планы «Чейза» купить долю в одном из иранских коммерческих банков. За шесть месяцев до этого я поднял этот вопрос на короткой встрече в Блэр-хаусе во время одного из приездов шаха в Вашингтон. Тогда шах, который вел с Соединенными Штатами переговоры о заключении экономического соглашения и о вооружениях, разрешил мне изучить возможность покупки иранского банка. Однако два банка, с которыми нам позволили вступить в контакты, представляли собой, мягко говоря, «мелочь» — ими плохо управляли и они убыточны.

Когда в Сен-Морисе я сказал шаху, что «Чейз» искал вовсе не

такой возможности, шах согласился и сказал: «Может быть, лучше всего разрешить создание совершенно нового банка. Я недавно дал разрешение на создание трех или четырех новых торговых банков, почему бы не создать еще один?» Он сказал, что той же ночью пошлет в Тегеран телеграмму с необходимыми инструкциями. Призвал меня не заниматься мелкими коммерческими кредитами, а «сделать что-то действительно большое».

Шах оказался верен своему слову, и на протяжении последующих полутора лет мы создали совместное предприятие с государственным Индустриальным кредитным банком, сформировав «Международный банк Ирана» (МБИ) для финансирования проектов экономического развития, а также для помощи формированию иранского рынка капитала. «Чейз» инвестировал 12,6 млн. долл. и владел 35 % акций нового банка. Помощь шаха носила важный характер, однако это был единственный случай, когда шах вмешался, чтобы помочь «Чейзу».

После того, как «Чейз» физически обосновался в Тегеране, наша наиболее значительная прибыль была связана с ростом объемов депозитов в банке и финансированием торговли. Поскольку после 1973 года Иран стал получать больше доходов от продажи нефти, иранские депозиты в «Чейзе» резко возросли. Кроме того, процветал наш бизнес по финансированию торговли, поскольку мы продолжали финансировать значительную часть иранского нефтяного экспорта. К середине 1970-х годов через «Чейз» проходило до 50–60 млн. долл. в день, а иранские депозиты в какой-то момент в конце 1978 года превысили 1 млрд. долл. Когда Иран вышел на международные рынки капитала в середине 1970-х годов с целью финансирования крупных проектов его государственного сектора, «Чейз» взял на себя ведущую роль в выпуске восьми синдицированных займов. К 1979 году мы выступали в качестве агента для синдицированных займов на общую сумму в 1,7 млрд. долл., из которых наша доля составляла около 330 млн. долл. Это были значительные, но ни в коем случае не экстраординарные суммы, с учетом того, что общая сумма зарубежных кредитов, выданных «Чейзом» на конец 1979 года, составляла более 22 млрд. долл., а наши общие депозиты превысили 48 млрд.

Более того, ни одна из этих схем финансирования не зависела от каких-либо «особых отношений» между мной и шахом; они были результатом ведущей роли «Чейза» на мировых финансовых рынках. Любопытно, что нам не удалось добиться успеха в плане привлечения самого шаха как клиента; он

предпочитал хранить большую часть своих денег в Швейцарии.

* * *

Перспективы режима шаха в значительной степени зависели от того, каким образом иранский монарх сможет использовать пришедшее к нему нефтяное богатство для реформирования политической и экономической структуры своей страны. Денег было, конечно, достаточно, однако деньги сами по себе не были решением вопроса. Это было одним из тех соображений, которые я изложил ему в Сен-Морисе.

В 1975 году, когда дипломатические и политические отношения между Соединенными Штатами и Ираном стали более близкими в результате инициатив Никсона — Киссинджера, меня попросили войти в недавно образованный Ирано-американский совет по бизнесу; это был аналог Американо-иранского совместного комитета на уровне частного сектора. Американо-иранский совместный комитет был создан Генри Киссинджером и Хушангом Ансари, министром финансов и экономики Ирана, для анализа способов, с помощью которых две страны могли бы улучшить свои экономические связи. В конце 1975 года Совместный комитет попросил Совет по бизнесу организовать конференцию в Тегеране для выработки и предоставления иранскому правительству рекомендаций о тех шагах, которые необходимы Ирану, чтобы играть более весомую роль на глобальных финансовых рынках.

Хушанг Ансари сказал мне, что шах понимал необходимость реформ и хотел, чтобы конференция была созвана как можно скорее. Я попросил экономистов «Чейза» подготовить для конференции, на которой должен был председательствовать, основополагающие документы. Мы запланировали конференцию на май 1976 года в Тегеране и собрали группу известных американцев, в том числе Пола Уолкера, занимавшего в то время пост президента Нью-Йоркского федерального резервного банка, Дональда Ригана, председателя правления «Меррил Линч и Ко.», Питера Дж. Питерсона, председателя правления «Леман бразерз», а также руководителей нескольких крупных коммерческих банков США. Иранцы сформировали делегацию, включавшую ведущих министров кабинета, банкиров и бизнесменов.

Экономисты «Чейза» нарисовали пессимистическую картину Ирана, которую было трудно примирить с картиной финансовой и экономической гегемонии, представлявшейся шаху. Иран располагал большими количествами нефтяных денег и всячески

надеялся, что этот источник дохода будет продолжать расти. Однако не было почти ничего из того, что могло бы обеспечить продуктивное использование этих огромных средств. В Иране отсутствовали как организованный финансовый рынок, так и биржа; валюта страны была слабой, обмен иностранной валюты находился в состоянии хаоса. Еще важнее было то, что юридическая система и система государственного управления Ирана не обладала прозрачностью, подотчетностью и не вызывала доверия, без чего нельзя рассчитывать на привлечение иностранных инвестиций. Все, что имело какое-либо экономическое значение, принадлежало правительству и управлялось им целиком сверху донизу и от центра к периферии, что приводило к огромнейшим потерям, неэффективности и коррупции. Любое действие требовало выплаты взяток, знакомства с кем-то находящимся у власти или и того, и другого. Эта система была выгодна для семьи шаха и членов его внутреннего круга, и они не хотели, чтобы она изменилась. И до тех пор, пока эти основные условия оставались без изменений, было маловероятно, что шах сможет реализовать свое видение Тегерана как международного финансового центра или видение Ирана как серьезной глобальной экономической державы.

Представленная нами картина не вызвала у иранцев радостных чувств. На обеде в конце конференции премьер-министр Амир Аббас Ховейда в своей страстной речи обратился к нам с упреком за экспорт в Иран того, что он назвал «отсутствием морали». Он осуждал американские компании за то, что они давали взятки иранским чиновникам, а затем принимали откупные за контракты по военным поставкам на многие миллионы долларов. Замечания Ховейды были своекорыстной необоснованной попыткой возложить на Запад вину за глубоко укоренившиеся в иранской системе неполадки. Когда мы встретились с шахом, чтобы доложить о выводах конференции, он обещал изучить их, однако я думаю, что он уже ощущал, что стремительный рост богатства Ирана не решал проблемы страны, а углублял их. Шах привел в действие процесс социальных и политических изменений, однако пока не было видно, сможет ли он контролировать этот процесс или же процесс будет контролировать его.

Однако на тот момент позиции шаха в стране оставались сильными, а его отношения с Соединенными Штатами — прочными. В конце 1977 года президент и госпожа Картер нанесли официальный визит шаху в Тегеране. На государственном банкете накануне Нового года президент Картер в транслировавшемся по телевидению выступлении говорил о

важности отношений между США и Ираном. В частности, он сказал: «Иран в связи с огромной руководящей ролью шаха является островом стабильности в одном из относительно бурных регионов мира… Нет другой страны, с которой мы имели бы более тесные консультации в отношении региональных проблем, касающихся обеих наших стран. И нет лидера, по отношению к которому я испытывал бы более глубокое чувство личной благодарности и личной дружбы».

* * *

Во время моего последнего визита в Иран в марте 1978 года все казалось спокойным, однако среди тех, с кем мы разговаривали, я ощутил нарастающее недовольство правлением шаха. Когда я посетил шаха во дворце Нья-варан, он был вежлив и проявлял интерес к тому, что я высказывал, однако от других мы узнали, что он становился все более и более изолированным, нетерпимым по отношению к критике и нерешительным. Бурный рост иранской экономики после 1975 года прекратился, и на смену ему пришли спад, резкое сокращение государственных расходов и растущая безработица. На улицах Ирана мы видели проявления гражданских беспорядков на религиозной основе, которые за несколько месяцев превратились в полномасштабную революцию против режима шаха.

Девять месяцев спустя шах сел в кресло пилота Боинга-707 и в последний раз вылетел из Тегерана. Его одиссея началась…

Когда шах покинул Тегеран в середине января 1979 года, я думал, что он направится непосредственно в Соединенные Штаты, где президент Картер предлагал ему политическое убежище. Вместо этого он со своей свитой полетел в Египет по приглашению Анвара Садата. Я не слишком много думал о его передвижениях, поскольку был более обеспокоен влиянием иранской революции на «Чейз». Как оказалось, новое иранское правительство, руководимое Мехди Базарганом, умеренным националистом, который хотел как демократизации, так и модернизации своей страны, вскоре позволило иностранным компаниям возобновить свою деятельность, и финансовые отношения «Чейза» с Ираном вернулись к норме. Таким образом, хотя я в личном плане сожалел об обстоятельствах отъезда шаха, у меня не было оснований думать, что мне в дальнейшем придется иметь с ним какие-либо дела.

Через несколько дней после того, как шах оставил Тегеран, я предпринял поездку на Ближний Восток. Моей первой остановкой

был Египет где я должен был встретиться с Анваром Садатом в Асуане 22 января 1979 г. Садат опоздал и извинялся, объясняя, что был в аэропорту, прощаясь с шахом, который направлялся в Марокко по приглашению короля Хасана. Садат сказал, что посоветовал шаху остаться в Египте, чтобы он мог быстро вернуться в Иран, если условия изменятся. Но шах пренебрег его советом, заявив, что американцы «вынудили его уехать» и никогда не позволят ему вернуться.

Триумфальное возвращение в Иран аятоллы Рухоллы Хомейни в начале февраля сняло всякую возможность того, что шах сможет вновь взойти на трон. Ликующие толпы, скандирующие «Смерть шаху!», приветствовали престарелого религиозного деятеля, и временное правительство, созданное шахом, так же, как и иранская армия и военно-воздушные силы, быстро капитулировало. Несмотря на то, что Хомейни вначале поддерживал правительство Базаргана, между ними были серьезнейшие разногласия по многим позициям, и вопрос о том, кто будет править Ираном, оставался висящим в воздухе в течение нескольких месяцев. В то время как Базарган напряженно работал по восстановлению внешних отношений, ненависть аятоллы к Соединенным Штатам стала мощной силой в политике Ирана. В середине февраля иранские радикалы захватили американское посольство и в течение короткого времени удерживали посла Уильяма Салливана и его персонал в качестве заложников, пока Базарган не вмешался, чтобы освободить их.

Несмотря на этот инцидент, Соединенные Штаты официально признали правительство Базаргана в конце февраля. Администрация Картера приняла решение о работе с представителями умеренного направления в надежде укрепить их позицию против двух крайних сторон политического спектра, появившихся на политическом ландшафте Ирана: марксистов — слева и фундаменталистов — справа. В результате администрация Картера втихомолку переменила свою позицию в отношении предоставления шаху политического убежища.

* * *

Перед тем как шах оставил Иран, посол Салливан заверил его, что шаху и его семье будут рады в Соединенных Штатах. Сам президент публично подтвердил это приглашение, когда он отметил на пресс-конференции 17 января: «Шах в настоящее время находится в Египте, а позже прибудет в нашу страну». Вскоре после прибытия шаха в Марокко посол Ричард Паркер

заверил его в том, что предложение президента Картера о предоставлении убежища в Соединенных Штатах остается открытым, однако посоветовал ему не исключать при желании возможности ускорить отбытие в случае изменения обстоятельств. Шах проигнорировал совет посла и оставался в Марракеше еще в течение нескольких недель.

Король Марокко Хасан был гостеприимным хозяином, однако у него имелись свои проблемы с исламским фундаментализмом. Кроме того, в начале апреля в Марокко намечалось проведение заседаний Исламской конференции, на которой должны были присутствовать арабские лидеры, враждебные по отношению к шаху. Соответственно, король попросил шаха уехать, причем не позже 30 марта. После этого шах проинформировал посла Паркера, что готов принять предложение президента Картера о политическом убежище. Однако, как я вскоре узнал, было уже слишком поздно.

К началу марта администрация Картера приняла решение, что поддержка правительства Базаргана важнее, чем предоставление шаху политического убежища. Совет по национальной безопасности, причем советник по национальной безопасности Збигнев Бжезинский горячо протестовал против этого, пришел к заключению, что шаху не следует разрешать въезд в Соединенные Штаты. Президент Картер согласился и попросил государственного секретаря Сайруса Вэнса «поискать вокруг, чтобы помочь ему найти место, где он мог бы остаться».

Мы узнали, что ни одна из европейских или ближневосточных стран, за исключением Египта, не была готова рисковать тем, чтобы навлечь на себя гнев новых сатрапов Персии, предоставив шаху политическое убежище, поэтому сосредоточили усилия на странах Западного полушария. Ответы не были обнадеживающими, однако Генри смог буквально мгновенно убедить министра иностранных дел Багамских островов дать шаху временную визу для въезда в страну. Шах и те, кто его сопровождал, прибыли туда 30 марта.

В Нассау шаха встречал Роберт Армао, молодой специалист по отношениям с общественностью, работавший в аппарате Нельсона в его бытность губернатором и вице-президентом и продолжавший работать у Нельсона после того, как тот вернулся к частной жизни. Принцесса Ашраф наняла Армао с целью улучшить имидж ее брата в глазах общественности Соединенных Штатов в конце 1978 года, и именно Армао вел переговоры об исходных условиях пребывания шаха на Багамах. Армао столкнулся с трудной задачей из-за нежелания американских официальных лиц оказать содействие, и поэтому я попросил

Джозефа Рида помочь ему любыми возможными способами. На протяжении последующих нескольких месяцев Джозеф и Армао совершенно неожиданно оказались в положении, когда они должны были отвечать за многочисленные стороны жизни шаха в изгнании — начиная от найма охраны до нахождения школ для его детей. Кроме того, Джозеф обеспечивал контакт с правительством США, регулярно сообщая Дэвиду Ньюсому из Государственного департамента о ситуации, в которой находился шах, и в отдельных случаях передавая информацию самому шаху.

В начале апреля 1979 года никто из нас не мог представить себе ни продолжительности, ни характера изгнания шаха или того, где он в конце концов найдет для себя постоянное убежище. На основании того, что нам говорили официальные лица из администрации, Генри и я предполагали, что после относительно короткого пребывания на Багамах президент разрешит шаху въезд в Соединенные Штаты.

Этого, увы, не произошло. Вскоре стало очевидно, что премьер-министр Багамских островов Линден Пиндлинг и его окружение гораздо больше заинтересованы в извлечении денег из шаха, чем в предоставлении ему возможности приватной жизни и безопасности. Пиндлинг, например, настаивал, чтобы люди, сопровождавшие шаха, оставались на острове Пэрэдайз — туристической зоне непосредственно около Нассау, где Пиндлинг имел личные интересы. Как Армао, так и Джозеф передавали, что шах был обеспокоен слухами о «группах убийц», направленных аятоллой; он был в ярости от того, что Пиндлинг и его дружки пытались выдаивать из него буквально каждый цент. Обращение с шахом на Багамах было настолько безобразным, что через несколько недель мы начали поиск альтернатив.

* * *

В то время как условия на Багамах ухудшались, а американский вариант оставался твердо закрытым, по крайней мере на какое-то время, Генри и я продолжали поиски страны, которая согласилась бы принять шаха и в которую он согласился бы направиться. В списке было немного названий, однако одной из возможных стран была Австрия. В конце апреля на встрече Бильдербергской группы в Вене я говорил с канцлером Бруно Крайским, который высказал сочувствие к судьбе шаха. «Будучи евреем, — сказал он мне, — я знаю, что такое быть беженцем». Я уехал из Вены, считая, что Крайский разрешит шаху въезд. Мы поддерживали с ним контакт, однако официальное приглашение

так никогда и не было выдано.

Генри Киссинджер оказался более удачливым. Мы оба несколько раз встречались с президентом Мексики Хосе Лопесом Портильо в конце 1970-х годов, и у нас установились с ним хорошие отношения. Генри убедил Лопеса Портильо не принимать во внимание возражения министра иностранных дел, считавшего, что Мексике не подобало выручать Соединенные Штаты; в результате визы шаху и его семье были выданы и они прибыли в Куэрнаваку 10 июня 1979 г. Мексиканское правительство вело себя тактично, и шах нашел, что новая обстановка весьма приятна.

Это предложение я рассмотрел серьезно, однако, в конце концов, также отклонил его. На этом посту я должен был бы отвечать за проведение в жизнь ряда драконовских мер по изгнанию инфляции из экономики и по стабилизации доллара. Поскольку я был богатым, хорошо известным республиканцем, да к тому же еще и банкиром, мне было бы чрезвычайно трудно выстроить аргументы в пользу жесткой денежно-кредитной политики и представить эту политику скептически настроенному Конгрессу и рассерженной общественности.

Я поговорил об этом со своим другом Андре Мейером, и он согласился, что эти препятствия слишком серьезны, чтобы пытаться их преодолеть. Я сообщил о своем решении Биллу Миллеру и настойчиво рекомендовал на эту должность Пола Уолкера, который в это время занимал должность президента Нью-Йоркского федерального резервного банка.

Поскольку шах был надежно устроен в Мексике, я надеялся, что необходимость моего прямого участия в его судьбе прошла. Поэтому в то время как Генри продолжал публично критиковать администрацию Картера за ее общий подход к иранскому кризису и прочие аспекты внешней политики, а Джек Мак-Клой бомбардировал Сайруса Вэнса письмами, требующими разрешить шаху въехать в Соединенные Штаты, я не предпринимал ничего ни в публичном, ни в частном плане, чтобы повлиять на отношение администрации к этому вопросу.

Несмотря на то, что президент Картер был раздражен моими попытками убедить его разрешить шаху въезд в Соединенные Штаты, он, вероятно, не затаил на меня зла. Мои отношения с ним и с другими руководящими членами его кабинета оставались хорошими, по существу настолько хорошими, что 19 июля президент позвонил мне во время заседания совета директоров «Чейза», чтобы попросить меня заменить Майка Блументаля на посту министра финансов.

На следующий день я отправился в Вашингтон, чтобы лично

обсудить с ним этот вопрос, однако мы быстро поняли, что наши взгляды на управление финансовыми делами страны слишком далеки, чтобы между ними можно было легко построить мост. Президент назначил на должность министра финансов Уильяма Миллера, занимавшего тогда пост председателя правления Федеральной резервной системы.

К моему удивлению, несколькими днями позже Миллер позвонил по поручению президента, с тем чтобы спросить меня: не соглашусь ли я заменить его в качестве председателя правления Федеральной резервной системы?

* * *

Политика президента Картера в отношении Ирана начала разворачиваться на протяжении лета 1979 года. Правительство Базаргана продолжало находиться у власти, однако удерживало ее с большим трудом. Его усилия по приведению иранской экономики в рабочее состояние увенчались определенным успехом; нефть вновь начала течь в танкеры, терпеливо ожидавшие своего груза у острова Харг. Американские и европейские компании, включая «Чейз», весной возобновили свою деятельность после того, как беспорядки, связанные с отъездом шаха и возвращением аятоллы, затихли. Однако равновесие политических сил было неустойчивым, и любое неожиданное событие, даже незначительное, могло нарушить все еще хрупкую ситуацию и вызвать очередной кризис.

Началом такого события было то, что происходило в Куэрнаваке летом 1979 года, когда шах заболел. Джозеф Рид видел его в начале августа и обратил внимание на то, что часовой ремешок на его руке был застегнут необычно свободно, однако он отнес это к одной из королевских причуд. Месяцем позже Джозеф увидел, что шах сильно похудел и явно страдал от желтухи; ему сказали, что у шаха, возможно, малярия.

В конце сентября Боб Армао сказал Джозефу, что состояние здоровья шаха ухудшилось, и попросил его вступить в контакт со специалистом по тропической медицине д-ром Бенджамином Кином из нью-йоркской больницы. Кин вылетел в Куэрнаваку, провел обследование шаха и обнаружил, что тот страдает обструктивной желтухой, вызванной или желчно-каменной болезнью, или раком поджелудочной железы. Он хотел произвести дополнительные анализы, однако шах отказался. Джозеф проинформировал Дэвида Ньюсома о том, что произошло, сказав, что может возникнуть необходимость приезда

шаха в Соединенные Штаты для лечения. Ньюсом ответил, что прежде чем шаху будет разрешено въехать в страну, необходимо представить «серьезные аргументы в пользу того, что ситуация имеет медицинскую окраску».

Состояние шаха ухудшалось, и три недели спустя, 18 октября, доктора Кина опять вызвали в Мексику. Теперь шах сказал Кину, что у него была лимфома и что группа французских врачей лечила его в течение ряда лет, однако это оставалось секретом. Об этом знали лишь немногие люди, близкие к шаху, в частности его жена. Поразительно, но никто в Соединенных Штатах, ни в правительстве, ни вне его, не имел никакого представления о том, что шах болен. Кин немедленно проинформировал медицинского сотрудника Госдепартамента о том, что шах страдает злокачественной лимфомой, осложненной, возможно, внутренним обструктивным заболеванием, вызвавшим желтуху. Кин сказал, что для лечения при наличии времени можно сформировать медицинскую бригаду, чтобы лечить шаха в Мексике, однако ему лучше было бы приехать в Нью-Йорк. Кин также проинформировал Джозефа в Нью-Йорке, а я затем распорядился, чтобы Джозеф позвонил по телефону Ньюсому и проинформировал его о том, что серьезность медицинских проблем шаха дает аргумент в пользу его немедленного приезда в Соединенные Штаты и что я буду готов договориться с какой-то из нью-йоркских больниц.

Президент Картер и его советники рассмотрели эти факты на заседании 20 октября. Сайрус Вэнс в своих мемуарах «Трудные решения» писал: «Мы вплотную столкнулись с необходимостью решения, когда соображения обычной благопристойности и гуманности необходимо было сопоставить с тем возможным вредом, который мог быть причинен персоналу нашего посольства в Тегеране». После детального рассмотрения президент Картер объявил, что шаху будет разрешено приехать в Нью-Йорк для «диагностики и обследования по гуманитарным соображениям».

Премьер-министр Базарган был лично уведомлен поверенным в делах США о состоянии шаха. Хотя иранские руководители предупредили, что пройдут враждебные демонстрации, они считали, что американское посольство будет в безопасности. Администрация также получила заверения от президента Лопеса Портильо, что шаху будет разрешено вернуться в Мексику после его лечения в Соединенных Штатах.

Затем 22 октября шаха проинформировали, что он может приехать в Соединенные Штаты. Однако правительство США по-прежнему не взяло на себя «официальной ответственности» за

шаха. Когда его чартерный рейс приземлился в Нью-Йорке ранним утром 23 октября, его встретил Боб Армао, который далее проводил его в больницу Нью-Йорка, где Джозеф Рид организовал его госпитализацию под псевдонимом «Дэвид Ньюсом», что настоящий Ньюсом не посчитал особенно забавным, когда узнал об этом.

* * *

Реакция на появление шаха в Нью-Йорке была приглушенной. Несколько сот протестующих, осуждавших шаха, провели демонстрацию около больницы Нью-Йорка, однако на них почти не обратили внимания. В Иране реакция была совсем иной. Несколько дней по всей стране шли мощные демонстрации, кульминацией которых было нападение на посольство США и захват 4 ноября более 70 американцев. То, что «студенты», удерживавшие посольство и заявлявшие, что они «следуют линии имама», требовали от имени аятоллы Хомейни выдачи шаха Ирану, чтобы судить его за его преступления в качестве цены за освобождение заложников, носило зловещий характер.

Аятолла получил в свои руки «событие», и вот-вот должна была начаться более радикальная фаза иранской революции.

Усилия Базаргана по освобождению заложников оставались безрезультатными; через два дня его правительство было распущено и заменено другим, более соответствующим по своей тональности антиамериканским и фундаменталистским взглядам Хомейни. Новый министр иностранных дел Абул-хасан Банисадр потребовал выдачи шаха, возвращения всех его богатств и прекращения американского «вмешательства» в дела Ирана в обмен на заложников. Администрация Картера отвергла эти требования, а затем начала наращивать экономическое давление на Иран с целью заставить освободить заложников.

14 ноября Банисадр выступил с угрозой отозвать все резервы Ирана со счетов американских банков, всего около 9 млрд. долл., если шах не будет немедленно выдан Ирану. Через несколько часов после заявления Банисадра президент Картер заморозил официальные иранские активы и депозиты как в Соединенных Штатах, так и в иностранных отделениях американских банков. На этот момент сумма кредитов, предоставленных «Чейзом» правительству Ирана, и других требований к нему составляла 366 млн. долл., однако мы также располагали их депозитами, составлявшими чуть более 509 млн. долл. Мы немедленно исполнили распоряжение президента; на следующий день мы

объявили, что правительство Ирана находится в состоянии дефолта по своим обязательствам и осуществили зачет наших кредитов против иранских депозитов, а также погасили все наши требования об оплате к Ирану.

15 ноября я позвонил президенту Картеру и сказал, что ситуация достигла такого момента, когда частные граждане уже не имеют больше возможности справляться с ней. Я сказал, что шах, которому проводилась лучевая терапия по поводу рака, сознавал проблемы, вызванные его прибытием в Нью-Йорк, и считал, что через несколько дней достаточно окрепнет, чтобы быть в состоянии отправиться в дорогу. Я попросил президента направить в Нью-Йорк своего полномочного представителя, чтобы отрегулировать эту ситуацию. Президент отказался на том основании, что он не хотел выглядеть так, будто вынуждает шаха оставить Соединенные Штаты, поскольку это можно было трактовать как уступку давлению Ирана. Таким образом, несмотря на нараставший кризис, президент по-прежнему не желал брать официальную ответственность за шаха.

Две недели спустя, 30 ноября, эта история получила еще один странный оборот. Я собирался выступать с речью в Миннеаполисе, когда мне позвонил по телефону один из старших помощников Лопеса Портильо и проинформировал, что Портильо решил отменить выданное шаху разрешение на пребывание в Мексике после истечения срока его визы 10 ноября, поскольку присутствие шаха представляло собой угрозу национальным интересам его страны. Когда я спросил его, почему он позвонил именно мне, тот ответил, что Лопес Портильо был в негодовании от того, как администрация Картера реагировала на иранский кризис, и предпочел отправить это уведомление через меня, а не через Государственный департамент. Я отметил, что это внезапное изменение позиции Мексики носило очень неуклюжий характер, поскольку шах планировал вернуться в Куэрнаваку и другого места для возвращения у него не было. Он сказал, что решение было окончательным, и попросил меня передать это сообщение президенту Картеру, что я и сделал через аппарат Белого дома.

Отказ Лопеса Портильо сдержать свое обещание заставил президента Картера принять на себя ответственность за шаха и его передвижение. Вскоре после моего звонка в Белый дом, президент направил своего адвоката Ллойда Катлера в Нью-Йорк. С приездом Катлера я смог, наконец, полностью выйти из этой игры.

* * *

Последующая цепочка событий, произошедших с шахом: его госпитализация в Техасе, то, что с ним произошло в Панаме, а также его возвращение в Египет, где он умер в июне 1980 года, носит печальный характер. Роберт Армао оставался с ним до самого конца, однако все дальнейшие договоренности осуществлялись Белым домом Картера в качестве составной части усилий по освобождению американских заложников.

Моя последняя встреча с шахом произошла 23 октября 1979 г. — в день, когда он прибыл в Нью-Йорк. Я тайно прошел в больницу Нью-Йорка через задний вход, чтобы не встречаться с протестующими и с прессой. С ним были Фара Диба и его бывший министр финансов Хушанг Ансари. Мы обменялись с шахом лишь немногими словами; он явно был истощен и выглядел худым и бледным, страдал от сильных болей. Он пожал мою руку и поблагодарил за ту помощь, которую я предоставил ему в предшествующие месяцы. Я пожелал ему всего хорошего, мало что мог сказать ему вдобавок к этому — и после этого ушел.

Возвращение «Чейза»

Общественный фурор по поводу моего участия в судьбе шаха Ирана не отвлек меня от моей основной задачи — руководства восстановлением «Чейз Манхэттен бэнк».

Надеюсь, что через два десятилетия не будет нескромным сказать: «Мы это сделали». Я говорю «мы», поскольку обновление и оздоровление «Чейза» стало результатом деятельности команды, которая совместно стремилась к достижению общей цели.

«Дэвид Рокфеллер передает своему преемнику более сильный банк» — такой заголовок журнал «Форчун» предпослал статье Кэрол Лумис о возвращении «Чейза» в свое прежнее положение. Мало какая другая статья заставляла меня чувствовать большую гордость.

Моряки знают, что прежде чем положить судно на новый курс, должно пройти определенное время, и чем больше корабль, тем больше времени нужно для этого. После трудных совещаний на правлении «Чейза» по поводу растущих проблем с недвижимостью летом 1975 года я отправился в отпуск в штат Мэн и провел несколько восхитительных дней, ходя под парусом по прибрежным водам около острова Маунт-Дезерт с Пегги и другими членами своей семьи. Я вспоминаю свои размышления о трудной задаче, с которой мы столкнулись в банке, — все равно, что пробираться через узкие проходы и опасные мели между островами, такой выбор пути требовал непрерывной коррекции курса с учетом ветра и прилива. Мы продемонстрировали правлению, как планировали справиться с угрозой дефицита в связи с нашим участием в сделках с недвижимостью. Однако нужен был всеобъемлющий подход, который позволил бы справиться со всем набором стоящих перед нами задач — от деятельности «бэк-офиса» до работы «фронт-офиса», связанной с развитием менеджмента.

Именно этот круг вопросов я намеревался решить в начале сентября 1975 года. Рядом со мной на посту главного операционного директора был Билл Бучер. Работая вместе, мы могли противостоять значительным проблемам, стоявшим перед нами, и в конечном счете решить их. Между Биллом и мной быстро установились отличные рабочие отношения. Мы понимали роль и ответственность друг друга. Я был главным исполнительным директором, окончательным арбитром по вопросам политики и стратегии; Билл был главным операционным директором, отвечавшим за то, чтобы

повседневные операции банка соответствовали нашей стратегии и нашим целям по прибыльности.

В отличие от моих отношений с Джорджем Чемпионом, когда мы постоянно «сталкивались лбами», будучи двумя главными исполнительными директорами, Билл и я никогда не стояли на дороге друг у друга. Он вырос в банке, знал наш бизнес в деталях и безупречно выполнял повседневную работу.

Наши кабинеты находились рядом на 17-м этаже здания по адресу Чейз-Манхэттен-плаза, 1, и на протяжении 1975 и 1976 годов мы ежедневно разговаривали по вопросам политики и кадровых дел. Мы оба ощущали, что именно в этой последней области нам было необходимо подкрепление, особенно когда речь шла о существенно важных небанковских функциях, таких, как маркетинг, планирование, применение различных систем и кадровые ресурсы; по традиции эти направления в «Чейзе» обычно возглавлялись служащими, ведавшими кредитными операциями, не имевшими подготовки для выполнения такой специализированной работы.

* * *

Я часто думаю, что одним из наилучших решений, которое мы когда-либо приняли в банке, было приглашение Алана Лэфли на должность главы отдела кадров. Алан сыграл ключевую роль в том, чтобы помочь изменить культуру банка. Билл и я впервые встретили Алана в 1974 году, в тот самый не предвещавший ничего хорошего день, когда мы объявили о скандале, связанном с облигационным торговым счетом. Алан занимался человеческими ресурсами в большом отделе компании «Дженерал электрик» и перешел к нам на работу в 1975 году. Он разработал стратегический организационный план и помог нам определить потребности в персонале на следующие несколько лет. Это, в свою очередь, привело к подробному рассмотрению квалификации нашего старшего персонала и созданию системы ротации талантливых служащих через разные отделы, чтобы расширить их опыт и подвергнуть испытанию их навыки. В результате некоторые перешли на более высокие должности, другие были переведены на другие места работы в банке; тем, которые недостаточно хорошо справлялись с работой, порекомендовали оставить банк.

В то же время мы коренным образом изменили систему оценки административного персонала и компенсации за труд, уделяя гораздо больше внимания получаемым результатам в

соотношении с четко определенными функциональными обязанностями. Впервые в истории банка мы прямо связали жалованье сотрудников с получаемыми результатами, предлагая бонусы и более быстрый рост зарплаты тем, кто добивался наилучших результатов. Крайне важно, что мы стали проводить в банке ежегодную оценку административного персонала, чтобы выявить наиболее талантливых сотрудников и решить, как их использовать наиболее эффективно. Конечно, сегодня такие системы управления уже вошли в повседневную практику, однако в «комфортной» культуре «Чейза» тех дней меры, которые мы стали проводить в жизнь, определенно считались радикальными.

Комитет правления по вопросам жалованья периодически разбирал вместе с руководством результаты работы наших сотрудников, занимающих наиболее высокие посты. Несколько директоров были главами промышленных компаний, известных своей отличной политикой в сфере управления, — они были особенно ценными для окончательной доводки нашей программы.

К концу 1970-х годов впервые в истории «Чейза» мы рассмотрели упорядоченный план обеспечения преемственности руководства, наметив несколько кандидатов, лучше всего отвечающих требованиям к руководителям высшего звена. Одним из них был Томас Лабрек — секретарь исполнительного офиса, сыгравший ключевую роль в действиях, связанных с финансовым кризисом Нью-Йорка в середине 1970-х годов. Позже Том стал президентом, а затем пришел на смену Биллу Бучеру на посту председателя и главного исполнительного директора. Помимо нахождения кандидатов на должности руководящего звена банка мы также привлекали в банк талантливых и ярких людей и начали проводить обучение, в котором они нуждались, чтобы стать лидерами «Чейза» в будущем.

* * *

Мы также предприняли действия по реорганизации банка для достижения большей эффективности, а также для создания в банке культуры, базирующейся на таких основополагающих ценностях, как компетентность, репутация и подотчетность.

«Культуру» «Чейза» часто критиковали за то, что она позволяла существование полуавтономных княжеств, управляемых сильными руководителями отделов; такие руководители концентрировали свое внимание на защите своей территории, а не на обеспечении взаимодействия с другими

частями учреждения. В начале моего председательского срока мы пытались решить проблему междоусобных войн путем реорганизации в три новых линейных подразделения, занимавшихся корпоративной банковской деятельностью, институциональной банковской деятельностью и оказанием персональных банковских услуг. Это изменение внесло определенный вклад в консолидацию банка, однако полностью проблему не решило. Реструктурирование с целью рационализации стало у нас обычным делом, однако создание новой культуры на основе кооперации и совместной ответственности представляло собой нечто гораздо большее, чем простую структурную реорганизацию.

Программа корпоративной социальной ответственности была одной из программ, сыгравших центральную роль в нашей культурной эволюции. В 1970-е годы лишь немногие компании давали пожертвования на благотворительные нужды, и еще меньше компаний имели программы, по которым на благотворительные нужды отчислялся запланированный процент годового дохода. Но даже такие официальные программы выделения средств обычно были не чем иным, как дополнительными функциями, правления, когда главный исполнительный директор по своему усмотрению выделял фонды для своих любимых некоммерческих организаций или действовал в ответ на просьбы клиентов. Для меня это было неприемлемым вариантом.

Вместо всего этого мы сформулировали четкие правила и задачи — мы выделяли 2 % нашего чистого годового дохода до налогообложения для большой группы тщательно отобранных некоммерческих организаций. Эта программа управлялась Комитетом по корпоративной ответственности, который проводил свои заседания ежеквартально и включал всю команду административных менеджеров. Подкомитеты вносили предложения по субсидиям для таких направлений, как искусство, социальные службы, муниципальное развитие, общественные потребности и целый ряд других. 25 членов Комитета собирались для обсуждения достоинств каждой из организаций, предложенной подкомитетами. Мы обсуждали объем поддержки, которую могли бы предоставить для организаций, связанных с интересами граждан, таких как больницы, симфонические оркестры и университеты, а также для более неоднозначных групп, например «Плэннд пэрентхуд» и «Ковенант хаус». Такие дискуссии относились к наиболее ценным из тех, что мы вели в банке. Мы учились друг у друга, больше узнавали друг о друге и начинали понимать, как «Чейз»

соотносится с окружающим нас обществом в более широком смысле. Мой довод в пользу проведения в жизнь активной программы корпоративной ответственности был прост: бизнес не мог позволить себе быть изолированным от общества в целом, являясь его составной частью. На конференции Американской ассоциации адвокатов в октябре 1972 года я говорил: «Любой бизнес, который не реагирует творческим образом на этот мир и его растущий упор на улучшение качества жизни, отрезает от себя источник будущей поддержки. Ибо, как бы вы ни интерпретировали роль компании, она зависит от здоровья окружающего ее общества. Точно так же как восприятие нас обществом формирует управляющие нами законы, так и здоровье общества определяет, будем ли мы иметь активный или вялый рынок».

Включение в сферу внимания руководства важных, фундаментальных социальных вопросов нашего времени стало одним из наиболее существенных компонентов растущей культуры «Чейза» и помогло последнему стать качественно отличным от подавляющего большинства крупных американских компаний.

* * *

К началу 1976 года мы с Биллом Бучером справились с проблемами недвижимости и деятельности «тылового офиса» и начали сосредоточивать внимание на разработке долгосрочной стратегии роста. Мы интенсивно работали над трехлетним стратегическим планом по определению контрольных цифр доходности на каждый год. Мы представили этот план правлению на продолжавшемся целый день заседании в моей семейной усадьбе в Покантико в ноябре 1976 года. Наш план ориентировал «Чейз» на решение задач, возникших в связи с огромными изменениями, охватившими индустрию финансовых услуг во всем мире. По существу, мы радикально переориентировали банк и определили банковские продукты, на которые будем делать основной упор. Это было необходимо, поскольку как внутренний, так и международный рынки, на которых мы работали, претерпели необратимые изменения.

На протяжении большей части своего существования «Чейз» был крупным поставщиком кредитов, сначала для крупнейших корпораций США, а затем — и для компаний во всем мире. «Чейз» также играл ведущую роль как внутри страны, так и в международном плане в отношении предоставления услуг другим

банкам. В результате произошедшего в 1955 году слияния с «Бэнк оф Манхэттен» мы заняли прочные позиции в сфере розничной банковской деятельности в городе Нью-Йорке.

Однако к началу 1970-х годов стало ясно, что прибыльность нашего самого важного вида банковской деятельности, а именно кредитования крупных компаний, снижается. Это было следствием растущей конкуренции со стороны европейских и японских банков и, что еще важнее, результатом появления новых финансовых инструментов, особенно растущего использования коммерческих бумаг, выпускаемых самими корпорациями.

Более того, увеличение числа инвестиционных и торговых банков усилило банковскую конкуренцию на международных рынках капитала даже в плане обеспечения краткосрочных банковских услуг.

Столкнувшись с возросшей конкуренцией в нашей традиционной основной деятельности, «Чейз» должен был диверсифицироваться; нам следовало определить другие прибыльные, приносящие доход продукты и рынки, чтобы достичь намеченного уровня по поступлениям. Мы заявили правлению, что хотим ускорить наше движение, в частности, в трех направлениях:

Первое из них было связано со спадом нашей деятельности по корпоративному кредитованию. Мы хотели расширить нашу банковскую деятельность на рынках капитала и в области инвестиций. После двух попыток сформировать консорциум банков в Европе в конце 1960-х годов теперь мы предлагали развивать потенциал на рынках капитала своими силами, сначала в Лондоне — с помощью структуры, которая затем превратилась в «Чейз Манхэттен Лтд.», а затем в Азии — за счет покупки сертификата инкорпорации (за бросовую цену в 6 долл.!) Гонконгского торгового банка, который еще не начал работать. Из этого скромного начинания вырос банк «Чейз Манхэттен Азия Лтд.», который к 1979 году выступал параллельным менеджером синдицированных займов на сумму в 10 млрд. долл. в год и играл ведущую роль на распространившихся по Азии рынках евровалюты.

Вторым направлением был маркетинг розничных продаж таких продуктов, как кредитные карты и закладные под дома на общенациональной основе. Хотя правила Федеральной резервной системы запрещали нам непосредственно принимать депозиты вне границ Нью-Йорка, разрешалось иметь в других штатах офисы, занимавшиеся маркетингом других продуктов. Расширение в область предложенной нами розничной деятельности представляло собой серьезный отход от традиций

«Чейза», и некоторые из наших директоров вначале противились этому. Однако с годами эта деятельность стала надежным и быстро растущим источником доходов банка.

Третье направление было возобновлением внимания к оказанию частных (персональных) банковских услуг; они включали предоставление трастовых услуг и услуг по доверительному хранению, консультации по вопросам инвестиций для богатых лиц, а также создание и разработку иных институциональных инвестиционных услуг. Ранее наши усилия начать деятельность в области частных банковских услуг потерпели неудачу. К середине 1970-х годов, научившись на этих более ранних фальстартах, мы сформировали «Чейз инвестор менеджмент корпорэйшн» и привлекли для управления ею опытных сотрудников со стороны. Корпорация смогла привлечь солидных инвесторов со всего мира. Сегодня направления бизнеса по частным банковским услугам, управлению инвестициями и услугам по доверительному хранению стали серьезными глобальными направлениями деятельности «Чейза».

* * *

На специальном заседании правления в ноябре 1976 года мы с Биллом представили трехлетний план по росту годовых доходов, который должен был принести приблизительно 310 млн. долл. к концу календарного 1979 года — примерно втрое превышая ожидаемый доход за 1976 год. Это была амбициозная цель, и, возможно, многие из директоров думали, что мы выдаем желаемое за действительное. Однако мы с Биллом были уверены, что находимся на правильном пути и что программы, запущенные нами в ход, оказываются действенными и позволят достичь намеченных результатов.

К концу 1979 года мы объявили о доходе в сумме 311 млн. долл., то есть даже больше, чем было названо в наших смелых прогнозах. Журнал «Форчун», который ранее дал мне «три года, чтобы исправить положение дел в банке», резюмировал наши успехи следующим образом: ««Чейз» вернулся, и Рокфеллер добился этого досрочно». Опубликованную статью читать было довольно приятно — иное впечатление. Я был удовлетворен — фактически у меня свалилась гора с плеч в связи с тем, что наш план сработал, и банк вновь стал таким, каким мы хотели его видеть.

Когда я оставлял пост главного исполнительного директора, а это произошло 1 января 1980 г., то испытывал огромное чувство

удовлетворения, поскольку наши усилия по восстановлению ведущей роли «Чейза» в мире увенчались успехом.

В период с 1969 по 1980-е годы мы открыли 63 новых иностранных отделения и 70 новых представительских контор. К началу 1980-х годов мы занимались операциями более чем в 70 странах, и наша деятельность за рубежом обеспечивала большую часть доходов банка. Доходы от международных операций выросли с суммы, лишь немногим превышавшей 29 млн. долл. в 1970 году, до 247 млн. долл. в 1981 году. Наши совокупные доходы на протяжении десятилетия, в течение которого я руководил «Чейзом», увеличились почти втрое: со 133 млн. долл. в 1970 году до почти 365 млн. долл. в 1980 году.

Важнее всего, что «культура» банка, которая казалась настолько неподатливой на протяжении большей части периода моей работы в нем, явно изменилась. «Чейз» стал современной корпорацией. Не менее важно, что идея социальной ответственности банка, в свое время представлявшая собой революционную концепцию, стала неотъемлемой частью идеологии «Чейза». Наша приверженность социальной ответственности вышла за рамки ежегодных пожертвований на благотворительные нужды и стала включать программы по приему на работу представителей меньшинств, направление административного персонала «на условиях займа» в школы и бесприбыльные организации, предоставление займов и кредитов в районах с низким уровнем дохода, а также многочисленные другие социальные инициативы. Я действительно передавал своему преемнику «более сильный» банк.

* * *

12 июня 1980 г. я достиг зрелого возраста в 65 лет и в соответствии с уставом «Чейза» мне пришло время уйти в отставку. То же правление, которое шестью годами назад серьезно рассматривало вопрос о том, чтобы попросить меня о *досрочной* отставке, предложило, чтобы я остался еще на девять месяцев в качестве председателя до следующего годичного собрания в 1981 году.

Я был горд, что 35 лет, проведенные на службе «Чейз Манхэттен бэнк», заканчивались на высокой ноте. Был еще более рад тому, что наши планы и стратегия привели к созданию банка, который доказал свою состоятельность по всем пунктам. «Чейз» вернулся. Команда победила.

Оглядываясь, я вижу, что в жизни не хотел бы никакой иной

карьеры. Работа в банке дала мне возможность встречаться с лидерами нашего мира в области государственного управления, финансов и бизнеса и поддерживать контакты со многими из них на протяжении четырех десятилетий — никакая другая мыслимая должность в любой области не дала бы мне этого.

Но когда я завершил свой срок 20 апреля 1981 г., председательствуя в последний раз на заседании совета директоров и собрании акционеров, у меня не было горечи сожаления из-за ухода. Билл Бучер предоставил мне в банке кабинет и секретаря, и я продолжал оставаться председателем Международного консультативного комитета и членом Комитета по искусству. Билл также попросил меня и далее участвовать в заграничных поездках с ведущими сотрудниками банка, и мне приятно, что впоследствии главные исполнительные директора «Чейза» время от времени обращались ко мне за поддержкой. Хотя мои обязанности по руководству завершились, мои связи с «Чейзом» оставались прочными.

Всемирный торговый центр

Хотя мой выход в отставку из «Чейза» в 1981 году завершил определенную фазу жизни, оставались важные связи с прошлым. Одной из них было участие в делах моего родного города — Нью-Йорка.

Я начал узнавать Нью-Йорк еще школьником. Моим главным ментором был отец. Вскоре после того как отец закончил Университет Брауна в 1897 году и начал работать в офисе деда, он окунулся во многие из движений Прогрессивных реформ того времени в области образования, здравоохранения, жилищного строительства, регионального планирования и создания парков. Все эти движения непосредственно касались города, и отношение к ним отца послужило мотивом и примером для нас с братьями.

Также сильное влияние на меня оказало то, что я ходил в одну из городских нью-йоркских школ. В конце 1920-х годов в рамках проводившейся школой Линкольна акции я доставлял корзинки с продуктами на День благодарения в бедные семьи, живущие в многоквартирных, выстроенных еще по старым образцам домах в Гарлеме, в которых не было водопровода, необходимой вентиляции и освещения. Когда в таком доме я шел вверх по лестнице, становилось все темнее и темнее. В коридорах пахло чесноком, капустой и мочой из общих уборных, находившихся в конце коридора каждого этажа. Жильцы, конечно, удивлялись, открыв дверь и увидев подростка в сопровождении шофера в ливрее и полной форме; шофер помогал мне передать им корзинку с индейкой, свежими фруктами и консервами. Это хорошо мне запомнилось, поскольку тут я впервые столкнулся с реальностью, заключавшейся в том, что многие люди в городе жили в условиях отчаянной нищеты и, если бы мы не принесли им корзинку, обеда на День благодарения у них бы не было.

Во время наших воскресных поездок в Покантико мы часто останавливались для осмотра одного из многочисленных строительных проектов, которые поддерживал отец, таких как церковь Риверсайд в Верхнем Вестсайдском районе Манхэттена или здание Клейстере в парке Форт-Трион на севере Манхэттена. Отец также проявлял живой интерес к строительству достаточно недорогого жилья без государственных субсидий. Он финансировал строительство квартирного комплекса Поль-Лоуренс-Данбар в Центральном Гарлеме и комплекса Томас-Гарден на Грэнд-Конкорс в Бронксе, продемонстрировав этим, что существуют новаторские подходы, с помощью которых частный сектор может помочь решить эту хроническую городскую

проблему. Проекты, которые поддерживал отец, предпринимались до программы строительства жилья в рамках «Нового курса», начатой в середине 1930-х годов.

Моя работа с мэром Фиорелло Ла Гуардиа в начале 1940-х годов расширила сферу моих познаний о городе. Харизматическая личность Ла Гуардиа и его огромная популярность позволяли ему решать трудные проблемы, которые другие предпочитали избегать. «Маленький цветок» с энтузиазмом использовал имеющиеся в распоряжении правительства возможности, чтобы пытаться решать проблемы, вызванные депрессией. У федерального правительства он смог получить фонды, за счет которых безработных можно было использовать на строительстве дорог, школ, мостов, систем канализации, больниц, аэропортов и государственного жилья. Я часто сопровождал его в качестве помощника в огромном семиместном «Крайслере», в «вылетах» в город на открытие новых жилищных проектов или новых государственных школ. Полтора года, проведенные в муниципальном управлении, дали мне огромный опыт в отношении того, насколько эффективным может быть компетентное городское правительство при решении важных вопросов, представляющих общественный интерес.

Я также считал тогда, как и продолжаю считать сейчас, что частный сектор может внести в это большой вклад. Примером является строительство отцом Рокфеллеровского центра в период Депрессии, несмотря на огромные финансовые риски. Его решение привело в то время к созданию 75 тыс. рабочих мест, когда практически никакого другого частного строительства в городе не шло. Как отец, так и мэр Ла Гуардиа показали мне с разных сторон, что наиболее эффективным ответом на проблемы города является продуманное сотрудничество между государственным и частным секторами.

* * *

Моя первая возможность применить эти принципы появилась в связи с районом, который я очень хорошо знал, — это район Морнингсайд-Хайтс в Верхнем Вестсайде Манхэттена. В начале XX века Морнингсайд-Хайтс стал местом, где находились наиболее престижные образовательные и религиозные организации города — Колумбийский университет, колледж Барнард, Юнионистская теологическая семинария, Еврейская теологическая семинария, собор Св. Иоанна, церковь Риверсайд и Интернэшнл-хаус. Кроме того, там находился жилой район,

состоявший из красивых особняков и элегантных многоквартирных зданий.

К 1945 году этот так называемый Американский акрополь столкнулся с неопределенностью в отношении своего будущего. В 1920-х и 1930-х годах Гарлем, находившийся непосредственно к северо-востоку от него, резко изменился, превратившись из преимущественно ирландского и еврейского района среднего класса в черное гетто с населением более 300 тыс. человек. Качество жизни в Морнингсайд-Хайтс начало серьезно ухудшаться в начале 1930-х годов из-за беззакония, связанного с запретом на спиртное. Во время Второй мировой войны находиться в отдельных районах Морнингсайд-Хайтс военнослужащим было даже запрещено в связи с высоким уровнем проституции и преступности.

Руководители располагавшихся в Морнингсайд-Хайтс учреждений опасались, что, если условия не удастся улучшить, они столкнутся с трудностями в плане привлечения и удержания профессорско-преподавательского состава, студентов и персонала.

Вскоре после моего возвращения в Нью-Йорк я был избран председателем исполнительного комитета Интернэшнл-хаус (И-хаус), резиденции для иностранных студентов, которую отец построил в середине 1920-х годов, на углу Риверсайд-Драйв и 124-й улицы. Первая из моих инициатив заключалась в том, чтобы пригласить Уилла Муннеке — знаменитого социолога из Чикагского университета — для обследования района. Муннеке проводил аналогичные исследования в Чикаго, где также имелись трудности в связи с изменениями, происходящими в районе Гайд-парка. Будучи одним из попечителей университета, я знал о его работе, которая производила на меня хорошее впечатление.

Высокая преступность, а также недостаток хорошего и доступного жилья были двумя основными проблемами, стоявшими перед И-хаус, как это показал отчет Муннеке, подготовленный по Морнингсайд-Хайтс. Комитет последовал рекомендациям Муннеке, и в начале 1947 года 14 основных учреждений, находившихся в этом районе, создали компанию «Морнингсайд-Хайтс Инк.» (МХИ), выбрав меня председателем правления. Согласившись занять этот пост, я сказал коллегам, что личное участие руководителя каждого из учреждений необходимо, если мы хотим эффективно решать стоящие перед нами проблемы. Я пообещал им, что их личное участие в совещаниях будет требоваться только при принятии важных решений, и рекомендовал назначить представителей для решения повседневных вопросов. Все члены правления МХИ, включая

генерала Дуайта Д. Эйзенхауэра, занимавшего пост президента Колумбийского университета, приняли на себя эти обязанности и согласились с названным подходом, который оказался очень действенным на практике.

* * *

Вскоре мы осознали, что без строительства жилья для людей со средним достатком шансов стабилизировать этот район будет немного. Однако стоимость земли была высокой, и ни одно из учреждений не располагало фондами, которые можно было бы направить на жилищное строительство. Более того, частные строители не желали брать на себя риск строительства в таком районе, находящемся в неопределенном состоянии. Ситуацию обостряли возмутительные нью-йоркские законы о контроле над арендной платой (они существуют и по сей день), действующие после того, как для них перестали существовать все реальные экономические основы. Строители опасались, что они не смогут вернуть себе затраченные средства, а владельцы недвижимости потеряли всякую инициативу в отношении модернизации или даже поддержания состояния зданий, которыми они владели.

В результате к концу 1940-х годов Нью-Йорк стал одной из главных «лабораторий жилищного строительства» страны, экспериментируя с несколькими схемами жилищного строительства, находящимися на государственном финансировании.

МХИ воспользовалась одной из таких схем, а именно национальным законом о жилищном строительстве от 1949 года, который поощрял расчистку трущоб и новое строительство в городах путем предоставления федеральных средств для покрытия расходов частных спонсоров, покупающих земельные участки и осуществляющих снос, с целью финансирования нового жилищного строительства. Чтобы воспользоваться этим новым законом, нам нужно было заручиться поддержкой Роберта Мозеса, легендарного «негласного воротилы», возглавлявшего комиссию по сносу ветхих строений у мэра Уильяма О'Дуайера; нам необходимо было разрешение на то, чтобы заменить десять акров плотной застройки, состоявшей из многоквартирных зданий, выстроенных в соответствии со «старыми нормативами», кооперативным квартирным комплексом на северном краю Морнингсайд-Хайтс.

Идея Мозесу понравилась. Он занимался поисками надежной некоммерческой группы, которая взялась бы за управление

первой в городе площадкой по такой перестройке, и незамедлительно провел наше предложение через лабиринт федеральных и городских бюрократических инстанций. После того как учреждения, входившие в состав МХИ, подписались на выделение 500 тыс. долл., «Бовери сэйвингс бэнк» согласился предоставить ипотечную закладную на строительство в сумме 12,5 млн. долл., благодаря, главным образом, Эрлу Швульсту, председателю правления этого банка; Швульст был человеком с воображением и играл активную роль в совете директоров МХИ. Все это означало, что 80 % затрат на проект должно было приходиться на частные фонды.

В октябре 1951 года мы объявили о планах по созданию Морнингсайд-Гарденс, кооперативного многоквартирного комплекса из шести зданий, который должен был дать жилье почти тысяче семей среднего достатка, относящихся к различным этническим группам. В то же время городское управление жилищного строительства Нью-Йорка, также возглавлявшееся Бобом Мозесом, согласилось в дополнение к нашему проекту возвести ЮС Грант Хаусес, государственный жилищный комплекс на 2 тыс. квартир непосредственно к северу от Морнингсайд-Гарденс. Два эти проекта хорошо согласовались друг с другом, отвечая нуждам людей с различным уровнем дохода.

Несмотря на очевидные преимущества Морнингсайд-Гарденс для района, у нас была и оппозиция. Наиболее докучливая кампания проходила под лозунгом «Спасти наши дома»; ее сторонники заявляли, что МХИ целенаправленно выселяет людей с низким уровнем достатка и даже привлекла для поддержки конгрессмена-республиканца Джейкоба Джэвитса. По поводу этого вопроса мы не раз обменивались резкими фразами, однако Джэвитс понял, что его ввели в заблуждение, и признал преимущества, которые проект даст району.

Морнингсайд-Гарденс преподал мне ряд важных уроков: к ним относились необходимость разумной организации и планирования, обязательность сотрудничества между государственным и частным секторами и крайне важная роль делегирования ответственности сотрудникам. В отношении последнего аспекта я знал, что мог эффективно работать в таком сложном проекте только при наличии пользующегося доверием помощника, которому мог делегировать ответственность. Я убедил Уоррена Т. (Линди) Линдквиста, моего друга со времени службы в военном атташате в Париже, чтобы он согласился работать со мной. Первая работа Линди состояла в том, что он принял на себя повседневную ответственность за Морнингсайд-Гарденс.

Линди наладил хорошие отношения с главой аппарата Мозеса Робертом Лебволем. Лебволь предупреждал Линди, когда обладавший диктаторским нравом Мозес был огорчен какими-то реальными или воображаемыми мелочами или якобы проявленным к нему неуважением, что давало мне время для вмешательства, чтобы его успокоить. Такое разделение труда экономило время, предотвращало возможные срывы и держало наш проект в графике. Кроме того, это позволяло мне осуществлять руководство, максимально эффективно используя свое время.

* * *

Вскоре после того, как мы начали проект Морнинг-сайд-Гарденс, я обратился к Мозесу по вопросу, решение которого было крайне важным для будущего «Чейза». Чтобы приступить к строительству нашей новой штаб-квартиры в Нижнем Манхэттене, нам нужно было разрешение города на «исключение из карты города» или закрытие участка Седар-стрит длиной в один квартал — это был узкий проезд с напряженным движением. Если бы город отказал, планировавшееся нами строительство современного небоскреба оказалось бы невозможным.

Просьба о закрытии одной из городских улиц не является чем-то обычным, однако наш проект, поскольку он был смелым и масштабным, нравился Мозесу. Он дал согласие на нашу просьбу, но одновременно предупредил меня: «Вы потратите свои деньги попусту, если за вами не последуют другие». Он указал, что многие компании Уолл-стрит уже переехали в Верхний Манхэттен или даже готовились к тому, чтобы вообще оставить город. Если другие будут уезжать, решение «Чейза» остаться окажется колоссальной ошибкой.

Аргумент Мозеса был резонным. С 1920-х годов в районе Уолл-стрит практически не было нового строительства. Финансовый район был тесным, грязным и скученным, кроме того, после 5 час. вечера он представлял собой город-призрак. Было легко понять, почему столь много банков, страховых компаний и других корпораций решили оставить его.

Строительство новой штаб-квартиры «Чейза» могло что-то изменить, однако само по себе этого было недостаточно. Если городскую инфраструктуру и коммунальные службы в Нижнем Манхэттене не подвергнуть радикальному обновлению, исход из района Уолл-стрит будет продолжаться. Мозес предложил мне создать вместе с другими организацию, которая могла бы

выступать от имени финансового сообщества Нижнего Манхэттена и представила целостный план физической перестройки Уолл-стрит, чтобы убедить политиков выделить необходимые ресурсы.

С этой целью я возглавил организацию, которая стала известной как «Ассоциация Даунтауна — Нижнего Манхэттена» (АДТНМ). Чтобы обеспечить наличие в ней влиятельного и сильного правления, я лично пригласил известных лидеров делового сообщества: это были председатель компании «Американ телефон энд телеграф» Клео Крэйг; председатель банка «Дж. П. Морган» Генри Александер; председатель «Нэшнл Сити бэнк» Говард Шепперд; председатель Сберегательного банка моряков Джон Батт; казначей компании «Ю.С. стил» Ральф Рид; президент Нью-Йоркской фондовой биржи Киз Фанстон; старший партнер инвестиционной компании «Морган Стэнли» Гарри Морган и другие, имевшие аналогичный статус. Важно отметить, что все они приняли приглашение и проявили активный интерес к делам и деятельности АДТНМ.

Я был председателем, а Линди — главным операционным директором. Мы пригласили опытных специалистов по планированию города для выработки практичных способов перестройки всего района, находящегося ниже Кэнал-стрит. В нашем первом докладе предусматривалось широкомасштабное изменение зональной структуры всего района и предлагался набор проектов для государственного сектора с целью стимулирования и развития частного строительства в зоне площадью в 564 акра от Кэнал-стрит до Бэттери.

В частности, мы предлагали провести реабилитацию прибрежной территории Нижнего Манхэттена за счет сноса гниющих пирсов и причалов и замены их парками, портом для вертолетов и гаванью для судов; другие предложенные меры включали разгрузку уличного движения за счет расширения одних улиц и закрытия других, улучшение городской транспортной системы и строительство расположенного на эстакаде экспресс-шоссе Нижнего Манхэттена, которое связало бы Манхэттенский мост с Вестсайд-хайвэй; предлагалось перенести на другое место старый оптовый фруктово-овощной рынок Вашингтон-сквер, простиравшийся на десяток кварталов вдоль береговой линии на Вестсайде, и расчистить давно покинутый район со складскими помещениями и многоквартирными домами на Ист-сайде, что позволило бы расширить инфраструктуру для предприятий индустрии финансовых услуг; далее предлагалось способствовать развитию Уолл-стрит как района, который будет жить «днем и ночью» (там работали 400 тыс. человек, однако

жили только около 4 тыс.), что должно было быть достигнуто путем строительства недорогого жилья в Коэнтис-Слип и в обветшавших кварталах к югу от Бруклинского моста.

Наш план понравился мэру Роберту Вагнеру, как и газете «Нью-Йорк тайме», которая в статье, занимавшей целую страницу, назвала меня «планировщиком на миллиард долларов». Наши предложения о создании инфраструктуры требовали инвестирования более полумиллиарда долларов из государственных фондов, однако они были важны для будущего Уолл-стрит. Хотя потребовалось серьезное «выкручивание рук» у чиновников, ведавших городским бюджетом и планированием, в конечном счете расходы были утверждены и процесс возрождения Уолл-стрит начался.

* * *

Через два года после опубликования нашего первого отчета АДТНМ предложила строительство Всемирного торгового центра, который бы окончательно утвердил Нижний Манхэттен в качестве торговой и финансовой столицы мира. Если в те дни вы выходили за пределы центрального участка Уолл-стрит, то попадали поистине в коммерческие «трущобы».

С западной стороны находились приземистые невысокие здания и склады, построенные в конце XIX века; теперь их занимали сотни магазинов, продающих дешевую электронику, в грязных окнах которых виднелись написанные от руки названия. Восточная сторона была еще хуже. Нефункционирующая находящаяся на эстакаде железная дорога, медленно ржавеющая и являющаяся пристанищем для тысяч голубей, нависала над районом покинутых пирсов и складских помещений. Находившийся непосредственно к северу рыбный рынок Фултон добавлял свои уникальные «благоухания», особенно в жаркие летние дни.

Вначале мы сосредоточили внимание на возрождении восточной стороны, которая давала самые большие возможности. Линди предложил, чтобы мы сделали упор на исторические ценности Нижнего Манхэттена в качестве центрального элемента; идея заключалась в том, чтобы создать торговый центр вдоль Уотер-стрит. АДТНМ обратилась к фирме «Скидмор, Оуингс и Меррилл» с предложением разработать план для площадки площадью в 13,5 акра, на которой должны были находиться семидесятиэтажный отель и офисное здание, международный торговый центр, а также выставочный зал и центральное здание

фондовой биржи, куда, как мы надеялись, переедет Нью-Йоркская фондовая биржа.

Это было дорогостоящее дело. «Администрация порта Нью-Йорка и Нью-Джерси» — независимое агентство, созданное обоими штатами для управления морским судоходством Нью-Йорка, тремя его аэропортами и региональным транспортом, — вероятно, была единственной структурой, способной профинансировать такой масштабный проект. Линди и я обсуждали этот проект достаточно долго с Остином Тобином, исполнительным директором «Администрации порта», который с энтузиазмом согласился с нашим предложением и с той ролью, которую должна была играть «Администрация порта».

Теперь уже вместе с «Администрацией порта» мы представили свое предложение тем официальным лицам, одобрение которых было необходимо получить. Мэр Вагнер высказался в поддержку. Аналогично высказался и губернатор штата Нью-Йорк мой брат Нельсон. Однако губернатор Нью-Джерси Роберт Мейнер, которому идея нравилась в принципе, возражал против того, чтобы комплекс располагался на Уотер-стрит. Его мысль заключалась в том, что из Нью-Джерси люди приезжают на метро на западную сторону Манхэттена, и для них было бы неудобно идти на работу пешком через весь город. Возражение Мейнера могло торпедировать проект, поэтому в качестве компромисса Тобин предложил перенести торговый центр на западную сторону и построить его над уже существующим железнодорожным терминалом, на который приезжают пассажиры из Нью-Джерси. Это обеспечивало проекту более тесную связь с Нью-Джерси и снимало нарекания со стороны тех, кто приезжал с другого берега. Когда этот вопрос был разрешен, я почувствовал оптимизм в отношении того, что проект начнет немедленно осуществляться. Увы, мы не учли «особые интересы» тех, на кого торговый центр оказал бы отрицательное влияние. Компании, занимавшиеся недвижимостью в Среднем Манхэттене, решили, что торговый центр в даунтауне будет угрозой для получаемой ими арендной платы и стоимости их недвижимости. Эта группа, организованная Ларри Уином, владельцем «Эмпайр стейт билдинг», выдавала себя за «отважных защитников» мелких торговцев из даунтауна, которым угрожала необходимость переезда. Они предприняли ряд юридических атак на торговый центр, что задержало проект на несколько лет.

Планы торгового центра предусматривали создание десяти миллионов квадратных футов площади для контор, главным образом в двух зданиях высотой по 110 этажей (выше, чем

«Эмпайр стейт билдинг», что может объяснять оппозицию Ларри Уина), которые должны были находиться на большой площадке вместе с рядом зданий меньшего размера. Критики уверяли, что построенная площадь никогда не сможет быть полностью сдана в аренду, и требовали, чтобы масштабы проекта были сокращены. Нельсон немедленно пришел на помощь, объявив, что штат Нью-Йорк, который хотел упорядочить свою деятельность в городе, арендует 1 млн. квадратных футов конторской площади, что сделает его самым крупным арендатором. В 1965 году, после того как начались земляные работы в связи со строительством «башен-близнецов» (они были названы нью-йоркскими таблоидами Нельсоном и Дэвидом), Нельсон решил дополнительно взять 1 млн. квадратных футов площади. В ответ на объявление Нельсона об этом раздался целый хор голосов: некоторые утверждали, что я сговорился с Нельсоном, чтобы обеспечить достаточное количество арендаторов. На самом деле, однако, ни я, ни АДТНМ не имели никакого отношения к строительству или аренде торгового центра после того, как «Администрация порта» взяла на себя ответственность за этот проект.

Годы судебных разбирательств и задержек серьезно повысили окончательную цену строительства торгового центра, составившую 1,5 млрд. долл., что в пять раз превышало исходную оценку. Здания были завершены и полностью заняты поэтапно в период между 1970 и 1977 годами. Эти башни, по крайней мере в течение какого-то времени, были самыми высокими зданиями в мире и предоставляли рабочую площадь более чем 50 тыс. человек. Они потребляли столько же электричества, сколько потребляет город с населением в 400 тыс. человек, а работа 40 тыс. тонн установок для кондиционирования воздуха была равнозначна отдаче от холодильников в городе с населением в 1 млн. человек.

Всемирный торговый центр скоро стал одним из крупнейших активов города. Подобно комплексу на Чейз Манхэттен-плаза на предыдущем этапе торговый центр помог более прочно закрепить финансовое сообщество в Нижнем Манхэттене. Он предоставил новые площади для товарных бирж Уолл-стрит и дал офисные площади для всевозможных крупных и малых компаний. Это была важная государственная инвестиция, принесшая огромные блага.

Гордый интернационалист

Вопросы, которыми я занимался в течение своей жизни как интернационалист, лучше всего иллюстрирует пример одного довольно необычного дня в 1995 году.

Двадцать третье октября было напряженным днем в Совете по внешней политике. На пятидесятую годовщину ООН в Нью-Йорк съехались почти двести глав правительств, и многие хотели выступить на Совете. Однако даже с учетом этого день, о котором идет речь, был необычным по разнообразию докладчиков: Цзян Цзэминь, председатель Китайской Народной Республики и вероятный преемник Дэн Сяопина; Вацлав Гавел из Чешской Республики — бывший политический заключенный, искусно руководивший своей страной в ходе «бархатной революции»; Ясир Арафат — лидер Организации освобождения Палестины, считающийся многими террористом, а по мнению других — ключевая фигура в деле стабильного мирного урегулирования на Ближнем Востоке и, наконец, Фидель Кастро — харизматический лидер кубинской революции и непримиримый противник Соединенных Штатов на протяжении почти сорока лет.

Иронических ситуаций было предостаточно. За исключением Гавела все эти люди клялись сражаться насмерть с империалистической Америкой. Теперь после окончания холодной войны они слетелись в центр мирового капитализма, исполненные желанием встречаться и заключать сделки с американскими банкирами и руководителями компаний или, по крайней мере, быть в их обществе — даже Кастро. *Эль Президенте* особенно хотел встретиться со мной, однако пока для этого не удавалось найти удобное время. В результате на официальном приеме, устроенном Генеральным секретарем ООН Бутросом Гали в ООН, Кастро заметил меня и, устремившись ко мне через зал, полный делегатов, схватил мою руку и тепло пожал ее. Я был весьма раздосадован, чувствуя, что сейчас начнется фотографическое безумие. Тем не менее, когда папарацци щелкали своими камерами, я улыбался. Как и следовало ожидать, фотография с изображением «капиталиста и коммуниста вместе» появилась на первых страницах газет от Анкары до Занзибара; и точно так же, как и следовало ожидать, меня упрекали за то, что я общаюсь с человеком, считающимся одним из злейших врагов нашей страны.

* * *

На протяжении более чем столетия идеологические экстремисты на обоих концах политического спектра использовали хорошо освещаемые средствами массовой информации события, такие, как моя встреча с Кастро, для нападок на семью Рокфеллеров за то чрезмерное влияние, которое, как они заявляли, мы оказываем на американские политические и экономические институты. Некоторые даже считают, что мы являемся членами тайной группы заговорщиков, действующих против интересов Соединенных Штатов, характеризуя мою семью и меня как «интернационалистов», находящихся в заговоре с другими в разных странах мира с целью создания более интегрированной глобальной политической и экономической структуры — единого мира, если хотите. Если обвинение заключается именно в этом, то я признаю свою вину и горжусь ей.

Антирокфеллеровская направленность этих, в иных отношениях несовместных друг с другом политических позиций в значительной степени обусловлена популизмом. «Популисты» верят в заговоры, и одним из наиболее устойчивых мнений является то, что тайная группа международных банкиров и капиталистов и их прислужников контролирует экономику мира. Из-за моего имени и из-за того, что я возглавлял «Чейз» на протяжении многих лет, некоторые из них наградили меня титулом «главного заговорщика».

Популисты и изоляционисты игнорируют реальные преимущества, являющиеся результатом нашей активной международной роли на протяжении последней половины века. Была не только преодолена весьма реальная угроза, созданная советским коммунизмом; во всем мире и, в частности, в Соединенных Штатах в результате глобальной торговли, улучшения средств связи и лучшего взаимодействия людей, принадлежащих к разным культурам, произошли фундаментальные перемены к лучшему. Популисты лишь в редких случаях упоминают об этих положительных последствиях и не могут связно объяснить, как американский экономический рост и наращивание нашей политической мощи могли бы произойти без них.

Вместо этого они хотят отгородить Соединенные Штаты стеной, отказываясь участвовать в таких конструктивных формах международной деятельности, как Всемирная торговая организация и Североамериканский договор о свободной торговле; они хотят «выпустить кишки» Всемирному банку и Международному валютному фонду и подвергают нападкам Организацию Объединенных Наций. Занимая такие позиции,

новые популисты неправильно понимают историю, неправильно трактуют эффективность международных усилий, во главе которых после Второй мировой войны в качестве организатора стояли Соединенные Штаты, и неверно судят о важности конструктивного участия в глобальном процессе для будущего нашей страны. Глобальная взаимозависимость — это не политическая фантазия, она является конкретной реальностью, необратимый характер которой придали революции, произошедшие в этом веке в области технологий, средств связи и геополитики. Свободное движение инвестиционных капиталов, товаров и людей через границы будет оставаться фундаментальным фактором в мировом экономическом росте и повсеместном укреплении демократических институтов. Мир сегодняшнего дня нуждается в руководстве, и наша страна должна его предоставить. В XXI веке нет места для изоляционистов; мы все должны быть интернационалистами.

* * *

Именно мои родители дали мне первые представления о важности мира за пределами Соединенных Штатов. Отец был твердым сторонником Лиги Наций, активным участником Всемирного экуменического движения протестантов и через Рокфеллеровский фонд и другие семейные фонды — одной из главных фигур в деле финансирования начинаний в области здравоохранения, образования и культуры во всем мире. Мать, конечно же, проявляла глубокий интерес к искусству разных регионов мира.

Подобно многим другим людям моего поколения я вернулся со Второй мировой войны, считая, что международным отношениям должна быть придана новая архитектура и что Соединенные Штаты несут моральные обязательства по обеспечению руководства направленными на это усилиями. Преисполненный решимости сыграть определенную роль в этом процессе, я обнаружил, что Совет по внешней политике в Нью-Йорке — это организация, наилучшим образом отвечающая моим интересам к глобальным вопросам.

Совет был создан в 1921 году после окончания Первой мировой войны и после того, как Сенат США отверг Версальский договор. Несмотря на время своего создания, Совет был учрежден не для того, чтобы побуждать Америку к членству в Лиге Наций, а «для того, чтобы представлять собой непрерывно идущую конференцию по международным вопросам, затрагивающим

Соединенные Штаты». Указанное различие важно, потому что с самого начала Совет избегал занимать какую-то позицию по любому обсуждаемому вопросу, за исключением одного: именно американские граждане нуждаются в информации об иностранных делах, поскольку события в других частях мира окажут прямое воздействие на их жизнь.

Например, на протяжении 1930-х годов дебаты об иностранной политике были сосредоточены на реакции Америки на приход к власти диктаторов в Европе и на Дальнем Востоке и на теме начала войны. Многие члены Совета, к которым относился Джон Фостер Даллес, высказывались в поддержку строгого нейтралитета США, в то время как другие, включая моего дядю Уинтропа Олдрича, призывали к активному вмешательству, за исключением войны как таковой, на стороне Британии и Франции в их борьбе против нацистской Германии. Совет предоставил трибуну для обеих сторон.

После Второй мировой войны Совет играл важную роль в плане доведения до сознания американцев новой угрозы со стороны Советского Союза и в плане выработки двухпартийного единого мнения относительно того, как вести себя перед лицом всемирной экспансии коммунизма. В 1947 году известный журнал Совета по внешним сношениям «Форин афферс» опубликовал знаменитую статью за подписью «Х» под названием «Источники поведения Советов» (напечатанную анонимно, поскольку ее автор Джордж Кеннан в то время был сотрудником Государственного департамента). В статье содержалось изложение доктрины сдерживания. Джордж хотел предупредить и проинформировать круги, занимавшиеся формированием иностранной политики, относительно опасности советского империализма и знал, что наиболее эффективным путем к этому является публикация на страницах «Форин афферс». Его статья стала определяющим документом политики холодной войны, проводившейся Соединенными Штатами.

Десятью годами позже Генри Киссинджер, занимавший тогда пост профессора политических наук в Гарварде, возглавил рабочую группу Совета, одним из членов которой был я, с целью анализа влияния ядерного оружия на международные отношения. Основополагающая работа Генри, опубликованная Советом в 1957 году, неожиданно стала бестселлером и обязательным материалом для чтения как в Вашингтоне, так и в Москве. Разворачивание ядерного оружия и контроль над ним стали крайне важным предметом политических переговоров между Соединенными Штатами и Советским Союзом на протяжении последующих четырех десятилетий.

Таким образом, с начала 1950-х годов проводившаяся Советом программа выступлений, создания рабочих групп и публикаций предоставляла форум, на котором анализировались и обсуждались весьма существенные вопросы. Вьетнам, открытие Китая для внешнего мира, разрядка с Советским Союзом, баланс между численностью народонаселения и продовольственными ресурсами, арабо-израильский конфликт на Ближнем Востоке, экономическое развитие «третьего мира», расширение НАТО — эти и многочисленные другие вопросы нашли место в повестке работы Совета на протяжении многих лет. Однако принципиально важно то, что Совет никогда не занимает какую-то позицию — официально или неофициально — в отношении любого из вопросов иностранной политики, хотя члены Совета вправе делать это.

Что же тогда дает Совету его силу и репутацию? Есть несколько взаимосвязанных факторов, начиная с уровня его членов и их разнообразия. В свое время в Совете преобладали нью-йоркские бизнесмены, банкиры и юристы, но за последние 30 лет членский состав расширился и включил мужчин и *женщин* из коммуникационной сферы, колледжей и университетов, а также из мира благотворительных организаций. В 1971 году в число членов Совета входило 17 женщин; в настоящее время их количество превышает 700, причем 20 % директоров Совета — это женщины. Его общая численность сейчас составляет более 3600 человек, примерно треть наших членов живет вне Нью-Йорка и Вашингтона. Увеличение географического, этнического и профессионального охвата, участия наряду с мужчинами и женщин сопровождалось значительным расширением спектра точек зрения по политическим, экономическим и даже культурным вопросам среди членов Совета — от Уильяма Ф. Бакли (мл.), Кондолизы Райз и Ньюта Гингрича до Марио Куомо, Мадлен Олбрайт и Билла Клинтона.

Говоря коротко, качественность состава, центральное местонахождение Совета, отличный персонал и имеющиеся возможности, а также традиция интенсивных дебатов и непартийный подход — именно это, а не тайный ход в Белый дом и Государственный департамент являются причинами того, что Совет по внешней политике продолжает оказывать влияние на формулирование курса Америки в международных отношениях.

* * *

Я был избран одним из директоров Совета в 1949 году. В

возрасте 34 лет стал его самым молодым членом и сохранял это почетное для меня положение на протяжении последующих 15 лет. В 1970 году я сменил Джека Мак-Клоя на посту председателя и немедленно оказался вовлеченным в конфликт, который вызвал шок под обычно спокойными сводами Совета.

Совет директоров выбрал Уильяма Б. Банди в качестве преемника Хамилтона Фиша Армстронга, который выходил в отставку после более чем сорокалетнего периода нахождения на посту редактора журнала «Форин афферс». Билл был личностью высокого класса и культуры, младшим братом Мак-Джорджа Банди, который при Джоне Ф. Кеннеди и Линдоне Б. Джонсоне занимал пост советника по национальной безопасности в бурные 1960-е годы. Билл был заместителем министра обороны в середине 1960-х годов, во время эскалации Вьетнамской войны, после чего перешел в Государственный департамент в качестве заместителя государственного секретаря по дальневосточным делам, где он помогал сформулировать нашу политику в Индокитае. Кандидатура Билла, которую я решительно поддерживал, рассердила многих членов Совета, которые считали, что американское участие во Вьетнаме было не только ошибкой, а аморальным актом, проводившимся в жизнь коррумпированными и жадными до власти людьми. Они считали Билла военным преступником и обратились к общественности, чтобы постараться не дать ему возможности занять это положение. По моему мнению, их обвинения были слишком далеко идущими, однако Вьетнам настолько отравил атмосферу, что, говоря откровенно, было бы невозможно найти кого бы то ни было участвовавшего в проведении американской иностранной политики на протяжении тех лет без того, чтобы не вызвать кипение страстей. Со временем способности Билла как автора и его профессионализм уравновешенного редактора были широко оценены даже его самыми решительными критиками. Однако этот эпизод омрачил первые годы моего нахождения на посту председателя.

Расхождения по Вьетнаму были только одной из проблем, с которыми сталкивался Совет и я как его председатель в начале 1970-х годов. Если Совет хотел продолжать оставаться важным институтом, мы нуждались в значительных реформах. В структурном плане мы решили пригласить на полную ставку главного исполнительного директора и остановили свой выбор на Бейлисе Меннинге, декане юридической школы Стэнфордского университета, предложив ему пост президента. Бейлис и его преемник Уинстон Лорд, который позже служил американским послом в Китае, сделали мою пятнадцатилетнюю работу на посту

председателя правления более легкой и более продуктивной.

С точки зрения своей программы Совет сталкивался с гораздо более жесткой конкуренцией, чем когда-либо раньше, со стороны исследовательских институтов, факультетов университетов и мозговых центров. И, конечно же, телевидение расширило представления большинства американцев о глобальных вопросах. Если Совет намеревался и дальше играть свою роль, мы должны были смотреть вперед и реагировать на ситуацию. Чтобы ответить на этот вызов, Меннинг создал «Проект 1970-х» — всестороннюю программу по выявлению вопросов, которые будут занимать доминирующее положение в международных делах в будущем. На протяжении следующего десятилетия мы расширили сферу деятельности Совета за пределы его традиционных проблем, включавших региональные конфликты, контроль над вооружениями и военное равновесие, и добавили к ним вопросы прав человека, ухудшения окружающей среды и сложные вопросы экономики развития и международной торговли.

* * *

К моменту моего выхода в отставку с поста председателя в 1985 году я уже был членом Совета директоров в течение тридцати шести лет. Моим преемником стал Питер Дж. Питерсон, бывший министр торговли. Пит предпринял ряд нововведений, которые укрепили Совет. Одной из его инициатив, в которой я принимал участие, были периодические поездки членов Совета за рубеж. Эти визиты предпринимались с целью получить представление о том, что происходит под гладкой поверхностью дипломатии, позволяя нам лично оценить ситуацию в стратегических районах мира. Типичными были наши визиты в Израиль в 1999 и на Кубу в 2001 году.

Из Иерусалима мы отправились в сектор Газа для завтрака с Ясиром Арафатом. Хотя Израиль дал нам разрешение пересечь границу в Газе, нас задержали более чем на час, пока сильно вооруженные израильские солдаты внимательно изучали наши документы. График визита сорвался, но Арафат — невысокий, осторожный, обаятельный человек, явно страдающий болезнью Паркинсона, смог встретиться с нами на короткое время. Он настаивал на том, что Израиль должен уйти с Западного берега и позволить включить его в полностью суверенное Палестинское государство.

Газа представляла собой одно из наиболее заброшенных мест, которое я когда-либо посещал. Это физически удаленное,

скученное гетто с плохим качеством домов, кишащее людьми, большая часть которых вынуждена каждый день ездить на большие расстояния через усиленно охраняемые контрольно-пропускные пункты на границе, чтобы попасть на свою работу в Израиле.

Вернувшись в Иерусалим, мы встретились с премьер-министром Эхудом Бараком, самоуверенным, не допускающим возражений человеком, который объяснил, почему Израиль никогда не согласится на требования Арафата о возвращении к границам 1967 года. Таким образом, несмотря на кажущиеся позитивные результаты соглашений, достигнутых в Осло, и договоренностей в Уайт-Плантэйшн, у меня сложилось впечатление, что предстоит пройти еще огромную дистанцию, прежде чем реальный мир придет на Ближний Восток. К сожалению, внезапная победа сторонника твердой линии Ариэля Шарона на выборах премьер-министра Израиля и новая вспышка насилия после атаки на Всемирный торговый центр и Пентагон таят в себе угрозу еще более широкой войны.

Позднее, зимой 2001 года, группа членов Совета посетила Кубу по приглашению кубинского правительства и с согласия Госдепартамента США. Мы провели четыре дня в Гаване, замечательном городе, который избежал тяжелейших последствий процессов современного развития городов и сохранил спокойное очарование, о котором я помню по своему последнему визиту в конце 1950-х годов.

Необычное спокойствие Гаваны — немногочисленные автомобили, многочисленные пешеходы, чистые улицы, практически полное отсутствие нового строительства — не является результатом планирования, а представляет собой прямое следствие суровой диктатуры Фиделя Кастро. Сочетание эмбарго, наложенного США, распада Советского Союза, вследствие чего прекратились финансовые субсидии, державшие экономику на плаву в течение десятилетий, и марксистская экономика Кастро превратили Кубу в экономически слаборазвитое государство. На мой взгляд, страна находится сейчас в худшем положении, чем она была в 1950-х годах; пытаясь свести концы с концами, она полностью зависит от производства сахарного тростника, туризма и щедрости собратьев Кастро, таких, как Уго Чавес из Венесуэлы. Несмотря на серьезные достижения режима в образовании и здравоохранении, перед Кубой стоит перспектива трудного и неопределенного экономического будущего.

Кульминацией нашего визита была шестичасовая встреча с Кастро за обедом, который начался в 11 час. вечера. Одетый в

свою знакомую военную форму, но без характерной для него сигары, Кастро беспрерывно ораторствовал перед нами на протяжении ночи. Когда я прервал его, чтобы спросить, есть ли такие области, где он не достиг своих целей, он сделал короткую паузу, но ни одной из таких областей назвать не смог.

Куба остается в значительной степени изолированной от остального мира, а ее народ находится в капкане экономического и политического анахронизма. К сожалению, на мой взгляд, пока Кастро остается у власти, возможность изменений невелика, хотя он, вероятно, и склоняется идти на переговоры по многим важным вопросам.

Бильдерберг

Если Совет по внешней политике буквально выводит из себя тех, кто придерживается теории заговора, то Бильдербергские встречи, наверное, должны вызывать апокалиптические видения, в которых всемогущие международные банкиры вместе с неразборчивыми в средствах правительственными деятелями строят заговоры, в коварные сети которых попадает ни о чем не догадывающийся и ничего не подозревающий мир. Рискуя разочаровать тех, кто во всем видит заговоры, скажу, что Бильдербергская группа на самом деле представляет собой чрезвычайно интересную дискуссионную группу, собирающуюся ежегодно и обсуждающую вопросы, представляющие интерес как для европейцев, так и для североамериканцев, при этом достижения единой точки зрения — консенсуса — не требуется.

Первая из этих конференций была созвана голландским принцем Бернардом в мае 1954 года по инициативе Джозефа Ретингера, поляка аристократического происхождения, служившего в британской разведке во время Второй мировой войны. Ретингер, динамичный, очень энергичный, хромающий и говорящий с сильным акцентом человек, был озабочен напряженными отношениями в Атлантическом сообществе. Он убедил Бернарда созвать группу известных людей с целью обсуждения этих проблем.

Я был одним из 11 приглашенных американцев, которые присоединились к 50 делегатам из 11 западноевропейских стран — это была пестрая мозаика политиков, бизнесменов, журналистов и профсоюзных деятелей. Я был удивлен прежде всего тем, что меня пригласили, и удивился еще больше, когда Ретингер попросил меня подготовить обзорный доклад по перспективам мировой экономики с точки зрения Америки. Ретингер указал, что бывший министр финансов лейбористского правительства Хью Гейтскелл согласился выступить на ту же тему, но с европейской точки зрения. Я был несколько напуган перспективой того, что у меня будет такой сильный оппонент.

Гейтскелл нарисовал картину серого и мрачного будущего. Напротив, я в своем докладе предсказывал устойчивый экономический рост в Соединенных Штатах и серьезное восстановление объема мировой торговли. В течение года мои уверенные прогнозы подтвердились. Этот доклад, безусловно, помог тому, что в этой группе, состоявшей из политиков высшего звена и лидеров бизнеса, ко мне сформировалось отношение доверия.

Конференция послужила важной цели, и общее мнение заключалось в том, что на следующий год под председательством принца Бернарда мы должны были встретиться вновь. Мы решили назвать эту встречу «Бильдербергом» по названию гостиницы в Остербеке, где мы собирались в первый раз.

* * *

На протяжении первых двадцати лет Бильдербергские встречи характеризовались острыми схватками между теми, кто имел противоположные взгляды. После того как Европа восстановила свою экономическую мощь, многие из старых подозрений, существовавших между странами, а также национальное соперничество вновь начали выходить на поверхность, наряду с сильным недоверием к намерениям Америки и даже обвинениями в том, что Америка держит курс на гегемонию в Европе. Эти настроения усилились на протяжении 1960-х годов и достигли наиболее высокого уровня в 1970-е годы в результате существовавшего тогда экономического разброда и постоянного улучшения взаимоотношений США с Советским Союзом благодаря политике разрядки.

Если бы на эти трещины не обратили внимания, их последствия для Атлантического союза могли бы иметь катастрофический характер. Конечно, роль Бильдерберга не заключалась в том, чтобы разрешать споры между суверенными государствами, однако индивидуальные участники этих встреч могли докладывать о том, что они услышали, тем, кто в соответствующих странах обладал официальной властью.

В 1976 году Бильдербергские встречи натолкнулись на скандал, который почти привел к их краху. В начале года в показаниях в сенатском комитете по иностранным делам было высказано предположение, что принц Бернард обратился к корпорации «Локхид» с предложением о том, что за значительное финансовое вознаграждение он использует свое официальное положение, чтобы повлиять на голландские оборонные заказы. В последующие месяцы улики против Бернарда продолжали накапливаться, включая факты, говорившие о том, что он встречался с посредниками во время Бильдербергских встреч. Конференция 1976 года была отменена, и в течение какого-то времени казалось, что с Бильдербергскими встречами все кончено.

Хотя несколько лиц с негодованием подали в отставку, а некоторые полагали, что встречи утратили свою пользу,

значительно большее число их участников считало, что мы должны попытаться найти способ продолжить их. Специально назначенный комитет вынес рекомендацию о продолжении Бильдербергских встреч, однако с изменениями, позволяющими омолодить состав участников, что поможет представить более широкий спектр политических точек зрения.

Обязанности председателя взял на себя лорд Алек Хьюм, пользующийся уважением бывший британский премьер-министр, и встреча 1977 года, прошедшая в Торки в Англии, имела исключительный успех. Лорд Хьюм был первым в цепочке знаменитых председателей: Вальтер Шеель — бывший президент Федеративной Республики Германии; лорд Ролл-оф-Ипсден — председатель «SBC Варбург»; лорд Каррингтон — бывший министр иностранных дел Англии, и в последнее время Этьен Давиньон — председатель «Сосьете женераль де Бельжик». Я рад сообщить о том, что уже в новом тысячелетии Бильдерберг, вобравший в себя новые силы, продолжает процветать.

* * *

Бильдербергские конференции в течение определенного времени совмещались с моим членством в относительно малоизвестном, однако потенциально еще более спорном образовании, таком как «группа Песенти». Я впервые узнал о ней в октябре 1967 года, когда Карло Песенти, владелец ряда крупных итальянских компаний, отвел меня в сторону на инвестиционном форуме «Чейза» в Париже и пригласил присоединиться к его группе, обсуждавшей современные тенденции в европейской и мировой политике. Он сказал мне, что это была избранная группа, в основном состоявшая из европейцев. Поскольку Песенти был важным клиентом «Чейза» и заверил меня, что другие члены группы были интересными и приятными людьми, я принял его приглашение. Членами-основателями группы были Жан Монне, Роберт Шуман и Конрад Аденауэр, однако к тому времени, когда я присоединился к ней, вместо них пришли не менее знаменитые деятели, включая Антуана Пине — бывшего президента Франции; Джулио Андреотти, который несколько раз был премьер-министром Италии; и Франца Йозефа Штрауса — главу Христианского социального союза Баварии и постоянного претендента на должность канцлера Федеративной Республики Германии. Дискуссии проходили на французском языке, и обычно я был единственным присутствовавшим американцем, хотя в тех немногих случаях, когда группа собиралась в Вашингтоне, Генри

Киссинджер, бывший в то время советником по национальной безопасности у президента Никсона, присоединялся к нам на обед.

Члены «группы Песенти» были приверженцами политической и экономической интеграции Европы, однако некоторые из них, такие, как австрийский эрцгерцог Отто — глава дома Габсбургов и претендент на все земли Австро-Венгерской империи, монсиньор Альберто Джиованетти из Ватикана — видный член консервативной католической организации «Опус деи», и Жан-Поль Леон Виоле — консервативный французский интеллектуал, обращали основное внимание на советскую угрозу и на постоянный рост влияния коммунистических партий во Франции и Италии.

Повестку для наших встреч, проводившихся три раза в год, определял Песенти, а мэтр Виоле, имевший тесные связи со Вторым бюро (французское ЦРУ), делал продолжительные доклады о ситуации. Пользуясь аппаратом для проекции на экран, Виоле страницу за страницей демонстрировал данные, документировавшие советскую инфильтрацию в правительства всего мира, что говорило в поддержку его точки зрения о том, что угроза мировой победы коммунизма весьма реальна. Хотя все мы знали, что Советы стояли за «войнами национального освобождения» в Азии, Африке и Латинской Америке, я лично не был убежден, что Красная угроза является настолько угрожающей, как это рисовал мэтр Виоле, однако моя точка зрения в этой группе была точкой зрения меньшинства. Хотя я находил дискуссии интересными, ультраконсервативная политическая позиция некоторых их участников более чем раздражала меня. Мои сотрудники из «Чейза», опасавшиеся, что мое членство будет представлено как «связь с реакционерами», в конечном счете убедили меня прекратить участие в группе.

Трехсторонняя комиссия

Никакая другая из организаций, в основании которых я сыграл какую-то роль, не привлекала столько пристального интереса и внимания со стороны публики, как Трехсторонняя комиссия. Пэт Робертсон настаивал на том, что Трехсторонняя комиссия пытается создать мировое правительство, он заявлял, что она поднимается «из глубин зла». Мой сын Ричард, учившийся в Гарвардском университете в 1970-е годы, рассказывал мне, что, по мнению его друзей, Трехсторонняя комиссия является частью «гнусного заговора».

На менее серьезной ноте автор популярной серии комиксов «Дунсбери» Гарри Трюдо наслаждался высмеиванием Трехсторонней комиссии. В одном из классических примеров бизнесмен с небольшим животиком говорит бармену, что он хочет отпраздновать то, что его «только что приняли в члены Трехсторонней комиссии». Бармен никогда не слышал об этой группе, и бизнесмен объясняет: «Это влиятельная команда государственных деятелей и международных финансистов, которые периодически проводят тайные встречи, чтобы определить судьбу западного мира». Моя работа, продолжает бизнесмен, заключается в том, чтобы определять «мировые цены на цинк».

Трехсторонняя комиссия, подобно Бильдербергской группе, является гораздо более безобидной организацией, чем ее изображают сторонники теории заговоров. Это имеющая широкую основу попытка перекинуть мост между национальными различиями и, в данном случае, пригласить японцев в международное сообщество.

* * *

Идея создания организации, включающей представителей из Северной Америки, Европы и Японии — трех центров демократического капитализма, была результатом того, что в начале 1970-х годов я осознал, что баланс сил в мире претерпел фундаментальные изменения. Относительная экономическая мощь Соединенных Штатов, по-прежнему игравших доминирующую роль, снизилась, тогда как Западная Европа и Япония восстанавливались после опустошения, вызванного Второй мировой войной, и там начался период быстрого экономического роста и экспансии. В результате

обходительность, характеризовавшая отношения между этими регионами на протяжении более чем двух десятилетий, стала в тревожащей степени сходить на нет, и я посчитал, что необходимо что-либо предпринять.

Я выступал с этой темой в марте 1972 года, на инвестиционных форумах «Чейз-бэнк» в Монреале, Лондоне, Брюсселе и Париже, призывая к созданию «международной комиссии по вопросам мира и процветания», состоящей из частных граждан стран НАТО и Японии, для анализа «таких жизненно важных областей, как международная торговля и инвестиции, проблемы окружающей среды, борьба с преступностью и наркоманией, контроль за народонаселением, помощь развивающимся странам».

Я думал, что по ряду соображений было важно включить в эту организацию Японию. Прежде всего Япония стала глобальной экономической державой, и ее высококачественная продукция, в частности автомобили и электроника, пришла на все рынки. Успех японского экспорта, однако, вызвал враждебную реакцию в Соединенных Штатах и Европе, и присутствовало сильное ощущение того, что Япония является «бесплатным пассажиром» в международной системе торговли, агрессивно использующим возможности, существующие за рубежом, и лишь нехотя открывающим свой национальный рынок. Экономические достижения Японии в сочетании с ее странным нежеланием принимать серьезное участие в международном диалоге требовали включения японцев в процесс, который я имел в виду.

В том году одним из участников Бильдербергской конференции был Збигнев Бжезинский — в то время преподаватель Колумбийского университета, и когда мы летели в Бельгию на конференцию, разговаривали об этой идее. Я призывал организационный комитет пригласить участников из Японии уже на протяжении нескольких лет, но на нашем заседании в апреле того года мне опять вежливо, но твердо сказали «нет». Збиг посчитал, что этот отказ является дополнительным доказательством того, что моя идея имеет хорошую основу, и рекомендовал мне продолжать пытаться реализовать ее. Я организовал затем встречу с участием Збига, Роберта Боуи из Центра международных исследований в Гарварде, Генри Оуэна из Брукингского института и Мак-Джорджа Банди из Фонда Форда, причем все они искренне поддержали мое предложение о создании трехсторонней организации.

После этого я собрал более представительную группу, включавшую пять европейцев и четырех японцев, для встречи в

моем загородном доме летом 1972 года. С японской стороны участвовали Сабуро Окита, который позже стал министром иностранных дел, и Киити Миядзава, занимавший посты министра иностранных дел, министра финансов и премьер-министра. После продолжительного обсуждения мы приняли решение о создании новой организации. Збиг согласился быть ее директором, а Бенджи Франклин, мой сосед по комнате в университетские годы и коллега по Совету по внешним сношениям, согласился оказать помощь в организационных вопросах.

Трехсторонняя комиссия была создана на экспериментальной основе; по завершении трех лет мы должны были рассмотреть ее деятельность и достижения и принять решение, следует ли нам продолжать. Каждый из регионов имел собственный исполнительный комитет и секретариат. На первом заседании исполнительного комитета в Токио в октябре 1973 года две группы делали доклады относительно политических и финансовых отношений между тремя регионами, и мы опубликовали эти данные в попытке оказать влияние на поведение наших правительств. На втором заседании исполнительного комитета в Брюсселе в июне 1974 года — непосредственно после первого «нефтяного шока», вызванного ОПЕК, и призывов к «новому международному экономическому порядку» — мы сосредоточили внимание на энергетическом кризисе и отношениях с развивающимися странами.

* * *

Мы широко забросили свои сети с точки зрения членства и привлекли профсоюзных лидеров, руководителей компаний, известных демократов и республиканцев, а также влиятельных ученых, президентов университетов и руководителей некоммерческих организаций, ведущих деятельность за рубежом. Мы собрали, как нам казалось, лучшие умы в Америке. Европейцы и японцы собрали делегации аналогичного калибра.

Включение в первую группу малоизвестного губернатора-демократа штата Джорджия Джеймса Эрла Картера имело незапланированные последствия. Неделю спустя после первого совещания исполнительного комитета Трехсторонней комиссии в Вашингтоне в декабре 1975 года губернатор Картер объявил, что он будет добиваться выдвижения в кандидаты в президенты Соединенных Штатов от Демократической партии. Я должен признаться, что в тот момент думал, что его шансы на успех

невелики. К моему большому удивлению, он не только добился выдвижения от Демократической партии, но и победил президента Джеральда Форда на ноябрьских выборах.

Кампания Картера имела тонкую антивашингтонскую направленность и оттенок противостояния истеблишменту; он пообещал привести в новое правительство новых людей и выдвинуть новые идеи. Поэтому вызвало немалое удивление, когда в свою команду он выбрал 15 членов Трехсторонней комиссии, многие из которых служили в правительстве при предыдущих президентах; в состав его команды вошли вице-президент Уолтер Мондэйл, государственный секретарь Сайрус Вэнс, министр обороны Хэролд Браун, министр финансов Майкл Блюменталь, а советником по национальной безопасности стал Збигнев Бжезинский. В своей автобиографии 1975 года под названием «Почему не лучший?» Картер писал: «Членство в этой комиссии дало мне прекрасные возможности пополнить свои знания, а многие из других членов помогли в изучении вопросов, относящихся к иностранным делам». Как и можно было предсказать, меня обвинили в том, что я попытался захватить контроль над внешней политикой Картера.

Когда в конце 1970-х годов экономические условия ухудшились и Соединенные Штаты столкнулись с рядом неудач во внешней политике, кульминацией чего был кризис с заложниками в Иране и советское вторжение в Афганистан, в адрес Трехсторонней комиссии прозвучало немало осуждающей критики. Во время президентской кампании 1980 года, в ходе первичных выборов, например, один из сторонников Рональда Рейгана опубликовал объявление, которое гласило: «Люди, которые дали вам Джимми Картера, теперь хотят, чтобы вы голосовали за Джорджа Буша», подчеркивая, что они оба были членами Трехсторонней комиссии. Я не уверен, изменилось ли мнение многих избирателей в результате этого объявления, однако такова природа политики в демократическом обществе. Должен отметить, однако, что президент Рейган в конечном счете пришел к пониманию ценности Трехсторонней комиссии и пригласил всех ее членов на прием в Белом доме в 1984 году.

* * *

В декабре 1999 года, возвращаясь с церемоний, отмечавших официальное возвращение Панамского канала, президент Картер и я, входившие в делегацию США, говорили о Трехсторонней комиссии. Он вновь высоко отозвался о комиссии, поскольку она

расширила его понимание международных вопросов и их рассмотрение влияет на Соединенные Штаты. И я хотел бы сказать, что в этом действительно суть дела. Трехсторонняя комиссия никогда не представляла собой злой силы; напротив, она предоставила неоценимый форум для диалога между руководством трех важнейших регионов мира. Я рад тому, что Трехсторонняя комиссия остается активным и эффективным участником деятельности на мировой сцене.

Эра олигархов и экономистов

Выход в отставку из «Чейза» в 1981 году дал мне возможность уделять больше времени постоянно интересовавшим меня латиноамериканским делам. По существу, я считаю началом своего личного интереса к Латинской Америке, который стал формироваться вскоре после Второй мировой войны, тот романтический второй медовый месяц, который мы с Пегги провели в Мексике в начале 1946 года. Нельсон дал нам с Пегги рекомендательные письма к своим друзьям в динамичном художественном мире Мексики, а также письма к бизнесменам, с которыми он работал во время войны; в результате мы встретились с несколькими людьми, ставшими нашими друзьями на всю жизнь.

После посещения Мехико мы с Пегги арендовали автомобиль с водителем и отправились на север в Сан-Мигель-де-Альенде, Гуанахуато и Мансанильо, а затем на юг в штаты Пуэбла, Оаксака и город Орисабу. Эта поездка открыла нам глаза на новый мир: живописные деревни, заполненные людьми, одетыми в яркую одежду, толпящимися на рынках, где продавалось все, начиная от лепешек тако до замечательно исполненных предметов народного промысла; и очаровательный старый испанский город Пуэбла на границе долины Мехико, где делали такие замечательные гончарные изделия, что мы не могли удержаться от того, чтобы не купить несколько штук. Мы также много узнали о древних цивилизациях этой страны. Следы древних цивилизаций ольмеков и майя, а также более поздней цивилизации ацтеков были буквально повсюду.

К 1948 году я стал много ездить в Латинскую Америку по делам «Чейза», начиная со стран Карибского бассейна, Панамы и Мексики. Постепенно освоил в необходимом для работы объеме испанский язык и быстро попал под очарование теплоты латиноамериканского гостеприимства.

Дополнительным стимулом для моей первой поездки в Бразилию по делам «Чейз-бэнк» в 1948 году была возможность отправиться вместе с Нельсоном в страну, которую он прекрасно знал и считал, что она имеет безграничный экономический потенциал. Мы начали поездку с огромного индустриального города Сан-Паулу, где он представил меня своим многочисленным друзьям, включая принимавшего нас хозяина Вальтера Морейра Саллеса, банкира, латифундиста, политика и бывшего бразильского посла в Соединенных Штатах. Вальтер сопровождал нас в поездке через штаты Парана, Сан-Паулу и

Мату-Гросу. Это было началом дружбы, которой я дорожил последующие полвека.

Главным продуктом экспорта Бразилии был кофе, а Вальтер был крупнейшим производителем кофе в Бразилии. На его плантации Матао росло более миллиона кофейных деревьев, что производило сильнейшее впечатление. Вальтер был образованным человеком с широкими интересами в области искусств. Его добрая и скромная манера поведения скрывала то обстоятельство, что он был председателем и главным акционером третьего по величине банка Бразилии и имел обширную собственность в различных отраслях промышленности по всей стране.

Одна из остановок в ходе нашей недельной поездки произошла на огромном скотоводческом ранчо под названием Фазенда Бодокена в штате Мату-Гросу-ду Сул на дикой и незатронутой цивилизацией границе с Парагваем. На ранчо, находившемся в географическом центре Южной Америки, изобиловали представители животного мира — обезьяны, попугаи, ягуары и аллигаторы. Его владельцы-англичане предлагали его на продажу, поскольку их управляющий был убит местными индейцами. Для покупки Вальтер создал синдикат и пригласил Нельсона присоединиться. Заинтригованный романтической удаленностью ранчо, а также экономическим потенциалом, я попросил о небольшой доле для себя и на протяжении последующих двадцати лет несколько раз посещал ранчо.

В 1967 году Нельсон, которому были нужны наличные деньги для финансирования его очередной президентской кампании, предложил мне купить его долю в Бодокена. После определенных колебаний я согласился, понимая, что мне теперь придется принимать более активное участие в управлении, на что у меня не было ни времени, ни опыта. После разговора с Вальтером мы решили выкупить доли других членов синдиката и пригласить Роберта О. Андерсона, которого я знал еще с той поры, когда проходил подготовку в Чикагском университете, стать нашим партнером. Помимо того, что он занимал пост главы компании «Атлантик рифайнинг», он владел одним из крупнейших скотоводческих ранчо в Соединенных Штатах. Он взял на себя обязанности по управлению Бодокена и на протяжении последующего десятилетия увеличил стадо до более 90 тыс. голов. В 1980 году мы продали ранчо, получив значительную прибыль.

* * *

Занятие бизнесом в Латинской Америке весьма сильно отличалось от банковской деятельности в Нью-Йорке или Лондоне. В каждой стране экономикой заправляла небольшая группа мощных олигархов, действовавшая, главным образом, для удовлетворения собственных интересов. Хотя в нескольких странах существовали демократические институты наподобие имевшихся в Северной Америке, большинство стран находилось под контролем авторитарных режимов: Хуан Перон правил в Аргентине, семейство Сомоса — в Никарагуа, Фульхенсио Батиста — на Кубе, Трухильо — в Доминиканской Республике, Франсуа (Папа Док) Дювалье — на Гаити, Перес Хименес — в Венесуэле, Мануэль Одриа — в Перу, Альфредо Стресснер — в Парагвае и Жетулио Варгас — в Бразилии. Эти *каудильо* потворствовали угнетению, расточительности, нередко имевшей причудливый характер, и коррупции. С учетом всего этого неудивительно, что в большинстве латиноамериканских стран бурлило социальное недовольство и казалось, что они постоянно находятся на пороге революции.

За немногими примечательными исключениями большинство лидеров латиноамериканских стран были ярыми националистами, враждебно относящимися к Соединенным Штатам. К началу 1950-х годов в большей части этих стран установились этатистские режимы, поддерживавшие или вводившие вновь протекционистские меры, наподобие тех, за которые выступал аргентинский экономист Рауль Пребиш, первый исполнительный секретарь Экономической комиссии ООН для Латинской Америки (ЭКЛА). Пребиш и его коллеги пришли к выводу, что экономический рост в странах Латинской Америки будет недолгим из-за снижения мировой потребности в сырьевых продуктах экспорта и из-за невозможности создать сильный обрабатывающий сектор, способный производить конкурентоспособные товары на экспорт.

Решение, предлагаемое ЭКЛА, заключалось в том, чтобы осуществить перенос капитала и трудовых ресурсов в странах Латинской Америки с производства и экспорта первичных сырьевых продуктов, таких, как кофе, сахар и минеральные ресурсы, на создание обрабатывающей промышленности, что позволило бы осуществить замену импорта и способствовало бы большему экономическому сотрудничеству и интеграции латиноамериканских стран. Пребиш считал, что вводимый временно период протекционистских мер позволит предпринимателям укрепить и диверсифицировать экономику, защищая их в то же время от разрушительной иностранной конкуренции. Этот рецепт и был широко принят в странах

Западного полушария.

К сожалению, протекционизм и расширение полномочий правительства, необходимое для его поддержки, превратились в *постоянную*, а не временную политику крупнейших стран Латинской Америки. В результате в середине 1950-х годов иностранные инвестиции и торговля начали снижаться, а на протяжении 1960-х годов этот процесс усилился. Пагубная доктрина ЭКЛА не только не смогла стимулировать рост конкурентоспособного производства в странах, она привела также к высоким темпам инфляции, которые вызвали подавление экономического роста и ухудшили и без того ужасные социальные условия. Последствия были разрушительными и долгими. На протяжении четырех десятилетий после 1945 года темпы развития экономики латиноамериканских стран отставали от темпов роста экономики других регионов мира. У Аргентины, исторически наиболее богатой из крупных латиноамериканских стран, валовой внутренний продукт до Второй мировой войны был примерно вдвое больше, чем у Италии. К 1960 году Аргентина утратила свое преимущество, и ее ВВП был меньше, чем у Италии, его превосходили индустриализировавшиеся страны Восточной Азии. Аналогичная неудовлетворительная ситуация наблюдалась в каждой из латиноамериканских стран.

* * *

Латинская Америка традиционно считалась регионом, отношения с которым для Соединенных Штатов были менее важными, чем отношения с Европой, Дальним Востоком и даже с Ближним Востоком. Действительно, за годы, прошедшие с момента формулирования президентом Джеймсом Монро своей доктрины в 1823 году, политика США в отношении стран Латинской Америки характеризовалась долгими эпохами пренебрежения, с которыми, как своеобразная пунктуация, чередовались периоды политической и военной интервенции в такие страны, как Куба, Мексика, Панама и Никарагуа.

Даже «политика доброго соседа», сформулированная президентом Франклином Рузвельтом, представляла собой скорее обещание воздерживаться от прямого вмешательства в дела наших латиноамериканских сестринских республик, чем программу помощи и сотрудничества. К концу десятилетия 1930 годов, однако, Соединенные Штаты приняли более прогрессивную политику, и чтобы провести часть этой политики в жизнь, в 1940 году Рузвельт назначил Нельсона на вновь созданный пост

координатора Управления по межамериканским делам. Нельсон определил свою задачу как демонстрацию латиноамериканцам того факта, что Соединенные Штаты действительно являются «добрым соседом».

Нельсон собрал исключительно талантливую команду, и его группа создала программы, нацеленные на решение фундаментальных проблем, стоявших перед Латинской Америкой в области общественного здравоохранения, образования и экономического развития. Нельсон также начал проводить политику «культурной дипломатии», организовав поддержку радиопередач на испанском и португальском языках, пригласив Уолта Диснея и Орсона Уэллса для производства фильмов с латиноамериканским оттенком, направляя балетные труппы, хоровые коллективы, музыкантов и ученых в поездки в Латинскую Америку, а также принимая аналогичные латиноамериканские коллективы и лиц в Соединенных Штатах. Нельсон много работал над сближением с руководством каждой из стран, а его личное обаяние и умение общаться с людьми завоевали для нашей страны друзей во всем полушарии.

Нельсон заложил фундамент новой «межамериканской» системы, истинного экономического и политического партнерства между странами полушария, а не просто союза для достижения безопасности. Вероятно, кульминацией этой деятельности Нельсона была Чапультепекская конференция в Мехико в феврале 1945 года. Именно на ней он, занимавший к тому моменту должность заместителя государственного секретаря по межамериканским делам, достиг согласия стран полушария в отношении структуры послевоенных международных организаций. Несмотря на неблагоприятный расклад, Нельсон смог обеспечить блок голосов латиноамериканских стран в поддержку позиции Соединенных Штатов на конференции по учреждению ООН, проходившей весной того года в Сан-Франциско.

Однако успехи Нельсона обошлись ему дорого в самих Соединенных Штатах. Его склонность к независимым действиям настроила против него профессиональных дипломатов в Государственном департаменте — они считали, что именно они, а не он должны управлять политикой. После смерти Франклина Рузвельта, который был его покровителем, Нельсон увидел, что его деятельность ограничивают, а советами пренебрегают. В конце 1945 года он вышел в отставку и вернулся в Нью-Йорк.

Без энергичного участия Нельсона отношения Соединенных Штатов с Латинской Америкой быстро увяли. Во время войны латиноамериканцам говорили, что Соединенные Штаты

предоставят им обильную экономическую помощь и техническое содействие после того, как кризис завершится. По существу, лишь немногое из этого претворилось в жизнь: вместо всего этого Соединенные Штаты направили миллиарды долларов на восстановление Западной Европы и Японии через план Маршалла. Латинская Америка получила немногим больше, чем отеческие советы и проповеди.

В условиях снижения государственной помощи Нельсон перенес свое внимание и интерес к Латинской Америке на частный сектор. В начале 1947 года он создал «Интернэйшнл бэйсик экономи корпорэйшн» (IBEC) как инструмент для инвестирования в активно работающие компании в Латинской Америке. Главным акционером был Нельсон, однако отец, мои братья и я сам также владели акциями. Когда я решил инвестировать 1 млн. долл., это потребовало взятия средств из моего трастового фонда, однако я хотел продемонстрировать свою решительную поддержку усилий Нельсона. IBEC инвестировала в супермаркеты и фабрики по производству рыбных консервов в Венесуэле и Бразилии, а также в элеваторы, компанию по производству сельскохозяйственных машин и в первый паевой фонд, созданный вне Соединенных Штатов.

Первой инициативой Нельсона, еще до создания IBEC, была Американская международная ассоциация (AMA) по экономическому и социальному развитию, некоммерческая организация, предоставлявшая техническое содействие во всем латиноамериканском регионе. Несколько позже Нельсон создал исследовательский институт IBEC в Бразилии для фундаментальных научных исследований по гибридной кукурузе, семенам злаков, соевых бобов и кофе. Я был членом совета AMA и позже возглавлял совет института, работа которого по улучшению урожайности была важной составляющей экономического роста Бразилии.

Работа Нельсона в Латинской Америке в годы войны и то влияние, которое он оказал в последующем через частный сектор, создали ему огромное уважение и искреннюю благодарность во всем регионе. Я думаю, что в то время не было другого американца, который пользовался бы такой популярностью, как он. Нельсон находил огромное удовлетворение в своих достижениях и также в связях с многочисленными друзьями, которых он приобрел. Мне кажется, что он считал годы, проведенные в Латинской Америке, самыми счастливыми и наиболее плодотворными годами своей жизни.

* * *

Десятилетие 1950-х годов было отмечено увеличением напряженности в отношениях между США и странами Латинской Америки. Это явилось результатом многих факторов: растущего национализма и антиамериканизма, низкого экономического роста и после поддержанного ЦРУ путча в Гватемале в 1954 году ощущения того, что Соединенные Штаты предпочитают диктаторов демократии. Эта неприязнь достигла своего апогея во время поездки вице-президента Никсона по Южной Америке в 1958 году, когда его встречали ревущие толпы и огромные антиамериканские демонстрации в Перу и Венесуэле. Эти события, а также триумф Кастро на Кубе несколькими месяцами спустя вынудили администрацию Эйзенхауэра, а затем и Кеннеди провести переоценку политики США в отношении данного региона.

Провозглашение президентом Кеннеди Союза ради прогресса в начале 1961 года было встречено с энтузиазмом на всем полушарии. Основная задача Союза — «привлечь всю энергию народов и правительств американских республик для крупномасштабных совместных усилий по ускорению экономического и социального развития стран Латинской Америки» — была сформулирована своевременно и была необходима. Его цель, заключавшаяся в достижении темпов экономического роста в 2,5 % для полушария в целом и проведении в жизнь ряда социальных и политических реформ, была широко поддержана в Соединенных Штатах и Латинской Америке. Вопрос заключался в том, каким образом достичь этого.

Я решительно поддержал инициативу президента, не в последнюю очередь потому, что она была энергичным ответом на угрозу, созданную марксистским режимом Кастро на Кубе, и на коммунистическую подрывную деятельность в других частях полушария. Однако я считал, что если Союз рассчитан на успех, он должен представлять государственно-частное партнерство, в то время как замыслившие его в США архитекторы явно предпочитали экономическое развитие, руководимое государством. Они исходили из посылки, что страны Латинской Америки должны сначала достичь «стартовой» стадии экономического роста, а уже потом сможет произойти все остальное; и наиболее быстрый способ достижения результатов — отдать дело под контроль правительства.

Подавляющее большинство политических лидеров Латинской Америки относилось к такому подходу с симпатией. Президенты и премьер-министры, принявшие участие в организационной встрече Союза ради прогресса в Пунта-дель-Эсте в Уругвае в августе 1961 года, с энтузиазмом поддержали предложение

Кеннеди и обещание серьезной американской помощи. Единственным исключением был мой старый друг из Лондонской школы экономики — премьер-министр Перу Педро Бельтран. Педро выступал, конечно, вполне дипломатично, за более сильную роль частного сектора и за снятие ограничений на внешнюю торговлю и инвестиции, установленных правительствами стран Латинской Америки. К сожалению, точка зрения Педро была практически проигнорирована, ибо страны полушария по призыву тех, кто в Вашингтоне выступал «за новые границы», поспешно принялись за реализацию латиноамериканского плана Маршалла.

* * *

Стремясь мобилизовать деловое сообщество на поддержку Союза ради прогресса, а также чтобы упредить критику со стороны частного сектора, администрация Кеннеди создала Торговый комитет Союза ради прогресса (COMAP) под руководством министра торговли Лютера Ходжеса. Председателем стал Р. Питер Грейс, глава компании «У. Р. Грейс энд компани», давний сторонник поддержки Латинской Америки, а я оказался одним из двух десятков представителей делового мира, вошедших в правление.

Несмотря на огромную рекламную кампанию, энтузиазм в отношении Союза быстро поубавился, и к началу 1962 года запрос президента Кеннеди на выделение Конгрессом 1 млрд. долл. для финансирования программ Союза был сокращен наполовину. В попытках организовать поддержку Питер Грейс написал темпераментный обзор на 140 страниц от имени *COMAP*, осуждая Конгресс и перечисляя аргументы в пользу выделения 2,5 млрд. долл. помощи.

Хотя я соглашался с Питером в отношении того, что Соединенные Штаты должны продолжать активно работать в Латинской Америке, с моей точки зрения пустая трата денег не была способом решения проблем. Мне казалось, что Питером настолько овладела идея «коммунистической угрозы», что он был готов принести ей в жертву все, включая и здравый экономический смысл. Я поговорил с членами COMAP, разделявшими мои взгляды, — Уолтером Ристоном, занимавшим пост президента «Сити-бэнк», и Эмилио (Питом) Колладо, директором «Стандард ойл оф Нью-Джерси». В результате мы опубликовали заявление о своей позиции, отличавшейся от позиции Питера, и выступили с призывом к переоценке Союза

ради прогресса.

Мы предложили серьезно переориентировать направленность Союза, подчеркивая роль «частных предприятий и инвестиций» и делая «главный упор на улучшение общего делового климата в качестве предпосылки социального развития и реформ». Мы призывали правительства стран полушария отказаться от контроля за обменом иностранной валюты, обуздать инфляцию и дефицит бюджета и «отказаться от целой сети других форм контроля, которые ограничивают предпринимательство и поддерживают местные высокозатратные монополии».

В заключение мы высказывали мысль, что основой реального экономического роста в Латинской Америке должно быть свободное предпринимательство и что «Соединенные Штаты должны сменить свою роль и вместо того, чтобы ориентироваться на краткосрочные экономические паллиативы в сочетании с рекомендациями о проведении с размахом социальных и экономических реформ, должны сделать максимальный упор на долгосрочные задачи по созданию среды, в которой свобода рынка признается главной основой свободного и процветающего общества».

Прямой вызов, который мы бросили официальной политике США, был немедленно осужден в странах Латинской Америки как вызов национальному суверенитету и как прикрытие для экономического проникновения США в регион.

Чтобы убедить правительство США сменить свой курс, требовалось нечто гораздо большее, чем слова; для этого были также нужны сосредоточенные усилия частного сектора. Поэтому летом 1963 года я начал обращаться к членам COMAP и лидерам других деловых групп США, имевших интересы в Латинской Америке, призывая их встретиться с целью обсуждения создания новой организации. Реакция была исключительно положительной, и на совещании 15 октября 1963 г. мы создали Деловую группу по Латинской Америке (ДГЛА).

Одновременно я лоббировал предоставление администрацией Кеннеди частному сектору большего права голоса при формулировании латиноамериканской политики. Я дважды встречался с советником по национальной безопасности Мак-Джорджем Банди, стараясь добиться продвижения этого вопроса. Мак, вероятно, убедил президента, что критика в адрес Союза была заслуженной, поскольку президент написал мне, что наша группа смогла «предоставить исключительную возможность для эффективных консультаций с правительством Соединенных Штатов и деловым сообществом по некоторым аспектам отношений между США и Латинской Америкой», и попросил нас

проводить консультации с федеральными агентствами по этим вопросам на регулярной основе. С этой целью на 19 ноября 1963 г. была запланирована встреча с руководящими сотрудниками Государственного департамента для обсуждения наших соображений. Было ясно, что администрация Кеннеди готова рассмотреть реальные изменения в своей латиноамериканской политике. Но произошла трагедия: через три дня президент Кеннеди был убит.

* * *

Я впервые встретил Джона Кеннеди в Лондоне в 1938 году, на балу в американском посольстве, посвященном выходу в свет его сестры Кэтлин. Хотя мы одновременно учились в Гарварде, вращались в совсем разных сферах. Прошло почти двадцать лет, прежде чем мы встретились вновь. К тому времени Джон был сенатором и ведущим кандидатом от Демократической партии на пост президента. Я несколько раз встречался с ним в Вашингтоне по делам, касающимся банка, и он однажды нанес визит нам с Пегги в нашем нью-йоркском доме.

Джон был любезен, изыскан и чрезвычайно хорошо информирован по многим вопросам. Хотя наши взгляды по ряду внутриполитических проблем различались, у нас было широкое согласие относительно американской внешней политики, в частности относительно военной и идеологической угрозы со стороны Советского Союза и необходимости того, чтобы в международном плане Соединенные Штаты играли ведущую роль в противодействии этой угрозе.

В 1958 году Джон был выбран в Совет попечителей Гарварда, членом которого я уже был в то время. Джон, как и я, считал это большой честью. Это была одна из немногих частных организаций, в которой он оставался после избрания президентом. Хотя он ни разу не приезжал на последующие встречи попечителей в Кембридже, он пригласил нас провести встречу в Вашингтоне и устроил в Белом доме прием, на котором оказал мне честь, усадив рядом с собой.

В мае 1962 года мы с Пегги были на обеде, устроенном в Белом доме в честь Андре Мальро, хорошо известного французского писателя и министра культуры. Во время приема президент отвел меня в сторону для короткого разговора о состоянии экономики США. Когда мы уходили, он попросил меня изложить мои мысли в письменном виде, что я и сделал. Президент ответил мне письмом. Хотя имелись очевидные

разногласия, мы оба соглашались в отношении того, что для приведения застойной экономики в движение полезной мерой будет сокращение налогов. Генри Люс захотел ознакомиться с письмами и нашел их столь интересными, что опубликовал их рядом друг с другом в журнале «Лайф» в июле 1962 года.

Период пребывания Джона на президентском посту был таким коротким, что он не оставил большого наследия в плане законодательства. Однако огромная популярность, явившаяся результатом личного обаяния, интеллекта и огромной смелости, в сочетании с трагическими обстоятельствами его смерти превратили его фигуру в миф.

* * *

Смерть Кеннеди закрыла перспективы для Союза ради прогресса. Хотя, по моему мнению, исходная направленность Союза была неверной, думаю, что в связи с Союзом, как и в связи с многими другими делами, Кеннеди учился на своих ошибках и ошибках своих советников. Если бы он не был убит, частный сектор сыграл бы более сильную роль в экономическом развитии стран полушария. По существу, администрация Кеннеди в конце 1963 года уже сменила акценты и призывала латиноамериканские страны изменить свою протекционистскую политику.

Однако в период после убийства Кеннеди новая администрация не воспользовалась этой возможностью. Несмотря на интенсивные усилия Томаса Манна — способного заместителя государственного секретаря по странам Латинской Америки, Белый дом при президенте Джонсоне, занятый своей «войной против бедности» в Соединенных Штатах и реальной войной во Вьетнаме, потерял интерес к Латинской Америке. Союз ради прогресса постепенно превратился в нечто незначительное. Должно было пройти еще двадцать лет, прежде чем представилась другая возможность повлиять на направленность латиноамериканской политики.

Начиная с середины 1960-х годов по Латинской Америке прокатилась мощная волна интенсивного национализма, активного антиамериканизма и революционного популизма. Гражданские правительства в одной за другой стране оказывались неспособными справиться с исключительной социальной напряженностью, явившейся следствием процесса модернизации. Большинство из них было низложено, иногда насильственно, и на их место пришли авторитарные военные режимы.

К концу 1960-х годов надежда на сотрудничество между

странами полушария, посеянная Союзом ради прогресса, рухнула, и ее сменили миазмы конфронтации и подозрений. Латиноамериканские страны за немногими исключениями еще крепче закрыли свои границы для иностранных, особенно американских, компаний и капитала. Андский пакт, заключенный в 1970 году между Чили, Боливией, Перу, Эквадором и Колумбией, а позже к нему присоединилась Венесуэла, резко ограничил деятельность иностранных корпораций, а в ряде случаев не обошлось и без открытой экспроприации.

Наиболее символичным проявлением этих мрачных лет в Латинской Америке была ситуация в Чили во время президентства Сальвадоре Альенде в начале 1970-х годов. Эта история хорошо известна и носит весьма неоднозначный характер. Альенде — убежденный марксист и лидер Социалистической партии Чили вел в 1970 году кампанию на платформе радикальной земельной реформы, экспроприации всех иностранных компаний, национализации банков и других мер, которые твердо поставили бы его страну на дорогу к социализму.

В марте 1970 года, еще задолго до выборов, мой друг Аугустин (Дуни) Эдварде, издатель ведущей газеты Чили «Эль Меркурио», сказал мне, что Альенде полностью находится под советским влиянием и что он разрушит хрупкую экономику Чили и распространит на этот регион коммунистическое влияние. Дуни предупреждал, что, если Альенде победит, Чили станет еще одной Кубой, сателлитом Советского Союза. Он настаивал на том, что Соединенные Штаты должны не допустить избрания Альенде.

Опасения Дуни имели настолько серьезный характер, что я организовал его контакт с Генри Киссинджером. Позже я узнал, что сообщения Дуни подтверждали данные, уже полученные из официальных разведывательных источников, что заставило администрацию Никсона увеличить тайные финансовые субсидии для групп противников Альенде.

Несмотря на все это, Альенде победил на выборах с небольшим перевесом. Чилийский конгресс утвердил его выборы несколькими месяцами позже, хотя ЦРУ продолжало усилия по недопущению прихода Альенде к власти. Уже вступив в свою должность, новый президент, верный своим предвыборным обещаниям, экспроприировал американскую собственность и ускорил темпы конфискации земель у элиты и распределение земли среди крестьянства. Большая часть собственности Дуни Эдвардса была конфискована, и он вместе с семьей бежал в Соединенные Штаты, где Дональд Кендалл, глава компании «Пепсико», взял Дуни на работу в качестве вице-президента, а мы с Пегги помогли им устроиться.

Радикальная программа Альенде быстро привела к отчуждению от него среднего класса Чили. К сентябрю 1973 года экономические условия ухудшились, и политическое насилие возросло. Чилийские военные под предводительством генерала Аугусто Пиночета Угарте организовали мятеж. Армейские части штурмовали президентский дворец Ла Монеда, и Альенде покончил с собой. Что последовало за этим, можно описать лишь как режим террора, время, когда сводились старые счеты, а сторонников Альенде — лидеров профсоюзов и других подвергали пыткам, убивали или высылали.

Несмотря на мое личное резко отрицательное отношение ко всем этим крайностям в годы правления Пиночета, экономический аспект этой истории является более конструктивным. Столкнувшись с высокой инфляцией и огромным бюджетным дефицитом и будучи отрезанным от международных рынков капитала, Пиночет обратился за советом к группе молодых экономистов, многие из которых получили подготовку в Чикагском университете. Они посоветовали генералу освободить экономику Чили от всех ограничений и перекосов, от которых она страдала в течение многих лет. Их отважный экономический эксперимент стал основой для решительного восстановления Чили после 1985 года, когда она стала примером для других стран полушария.

* * *

На протяжении 1970-х годов многие латиноамериканские страны пережили ту же судьбу, что и Чили, — жестокая городская партизанская война, военные диктатуры, подавление демократических институтов и спотыкающаяся экономика. По существу, к началу 1980-х годов Латинская Америка находилась в состоянии экономического катаклизма. Десятилетия протекционизма и государственного контроля значительно снизили экономический рост. Что еще хуже, после гигантского роста цен на нефть в 1970-х годах многие страны приобрели огромный зарубежный долг, пытаясь поддержать свою завышенную в цене валюту, а также финансировать растущий дефицит бюджета государственного сектора и крупномасштабные государственные проекты создания инфраструктуры. Тяжелый спад, который последовал за этим в начале 1970-х годов, привел к резкому падению цен на сырьевые товары и взвинтил процентные ставки практически до беспрецедентных величин. Результатом был экономический хаос. К середине 1980-х годов годовой

процент инфляции составлял в среднем для региона 150 % и достигал ужасающего уровня в 217 % для Бразилии и 1130 % для Аргентины; безработица выросла до 15 %; бегство капитала достигло эпидемических пропорций. «Чистый» отток капитала из Латинской Америки вырос до 30 млрд. долл. в год, внешний долг возрос до огромной цифры в 400 млрд. долл.

На протяжении многих лет моей банковской и финансовой деятельности я никогда не встречался с такой ситуацией. Должен, однако, признать, что такие банки, как «Чейз», должны нести большую долю ответственности за происшедшее. Им надлежало видеть, что происходит, и снять правительства латиноамериканских стран и компании этого региона с кредитной иглы раньше, чем это было сделано.

В августе 1982 года Мексика, имевшая 80 млрд. долл. зарубежных долгов, односторонне прекратила платежи по обслуживанию долга, и многие опасались, что другие крупные должники, такие как Бразилия, Аргентина и Перу, последуют вслед за ней. Международный валютный фонд и Министерство финансов США сколотили срочные пакеты займов для предотвращения угрозы дальнейших дефолтов, что позволило Мексике и другим странам продолжить выплаты по долгам иностранным банкам. Многие критиковали эти «меры по спасению», однако я высказывался в их поддержку. Без срочной стабилизации под угрозой оказалась бы вся мировая финансовая система. Хотя потребовались годы и две реструктуризации долга, чтобы полностью остановить кровотечение, экономический кризис дал один положительный эффект: он создал условия для фундаментальных изменений в Латинской Америке.

К 1985 году во всем регионе крепло понимание того, что устойчивый экономический рост потребует фундаментальных политических и экономических реформ. Я считал, что Общество Америк и Совет Америк могли бы внести реальный вклад в этот процесс.

* * *

В 1981 году вскоре после выхода в отставку из банка я вновь принял на себя председательские функции как в Совете Америк, так и в ЦМО. Несмотря на то, что Совет сыграл конструктивную роль в национальных дебатах по поводу Панамского канала в конце 1970-х годов и твердо создал себе репутацию главной нью-йоркской культурной организации по связям с Латинской Америкой, ощущалось, что как Совет, так и ЦМО нуждаются в

новых силах и должны иметь более солидную финансовую основу.

В качестве первого шага мы создали Общество Америк, чтобы перевести в него активы ЦМО и дать возможность Совету продолжать лоббировать федеральное правительство. Это была легкая часть. Трудная часть заключалась в том, чтобы снабдить обе организации не только новой программой, но и обновленным чувством цели. Для этого нам требовались поддержка и активное участие крупных фигур из латиноамериканских стран.

Во время трех поездок в Южную Америку в 1982 и 1983 годах я обнаружил, что наши организации, которые к тому моменту существовали уже почти двадцать лет, оставались практически неизвестными. Хотя нас везде сердечно встречали, это в основном было связано с той ролью, которую я ранее играл в «Чейзе». Общество Америк и Совет оставались малозаметными, и у них не было членов в Латинской Америке. Если мы хотели стать эффективными, это положение следовало менять.

Для начала я написал многим своим друзьям в Латинской Америке и пригласил их на встречу в Нью-Йорке в конце 1983 года. Я рассказал собравшимся, что мы хотели бы создать Латиноамериканский консультативный совет при председателе для Общества Америк, и спросил, что они думают об этом. Все высказались положительно. Вскоре был сформирован Совет при председателе с представителями из каждой латиноамериканской страны.

На одном из наших первых заседаний стало ясно, что существовали многочисленные вопросы, которые мы могли плодотворно проанализировать. Важнейшим среди них было разрушительное воздействие долгового кризиса на экономику большинства латиноамериканских стран. В результате я вступил в контакт с бывшим заместителем министра финансов Фредом Бергстеном из Института международной экономики, где я был членом совета, по поводу анализа экономических проблем Латинской Америки, чтобы рассмотреть, каким образом можно было преодолеть эти проблемы. Фред согласился стать спонсором этого проекта.

Исследование привело к опубликованию в 1986 году труда под названием «К возобновлению экономического роста в Латинской Америке», основой полагающей работы, которая внесла большой вклад в замену экономически ортодоксальной точки зрения новым набором посылок, в конечном счете получившим название неолиберализма, или Вашингтонского консенсуса. Превосходно написанная и основанная на детальных исследованиях, эта книга излагала шаги, за счет которых страны

Латинской Америки могли возобновить процесс экономического роста — снижение торговых барьеров, открытие возможности инвестиций для иностранцев, приватизация управляемых и контролируемых государством предприятий и стимулирование предпринимательской деятельности; иными словами, речь шла о росте за счет прекращения симбиоза между правительствами и олигархами в экономической системе стран региона.

Это исследование произвело сильный эффект. Тремя из его четырех авторов были выдающиеся латиноамериканские экономисты, престиж которых добавил вес и убедительность рекомендациям, сделанным в исследовании. Книга была опубликована не только по-английски, но также и на испанском и португальском языках, что делало ее более доступной для тех, на кого мы хотели оказать влияние, а за проектом с самого начала стояли члены Совета при председателе. Наши латиноамериканские члены не только настояли на том, что предоставят половину финансирования для проведения исследований, чтобы показать, что проект не представлял собой всего лишь «заговор янки», но многие из них просмотрели текст перед публикацией и внесли ценные изменения. Некоторые из них организовали публичные встречи в своих странах и предприняли согласованные усилия, чтобы привлечь к документу внимание средств массовой информации, официальных лиц правительств, ученых и профсоюзных лидеров. Отчасти в результате этого исследования к концу 1970-х годов появилось заметное движение в сторону от этатистских решений в направлении большей ориентации на рыночные механизмы с целью стимулирования экономического роста во многих латиноамериканских странах.

* * *

Давление долгового кризиса побудило латиноамериканские страны к действиям. Лидером в этих усилиях был Мигель де ла Мадрид — молодой, получивший образование в Гарварде президент Мексики. Смелые инициативы де ла Мадрида были развиты и укреплены его преемником, Карлосом Салинасом де Гортари. Совет Америк оказывал поддержку в этом трудном и деликатном процессе.

В начале 1980-х годов мой племянник Родман Рокфеллер, старший сын Нельсона, стал председателем Мексикано-американского комитета по бизнесу — организации, представлявшей собой филиал Совета Америк. Род и

американские члены комитета убедили своих деловых и банковских партнеров из Мексики отказаться от традиционной поддержки высоких тарифов и поддержки других форм протекционистской политики, что было отнюдь не легкой задачей. Мексиканские члены комитета проинформировали президента де ла Мадрида о том, что отказ Мексики от традиционной протекционистской политики получит их полную поддержку. Имея за собой серьезную поддержку со стороны делового сообщества, де ла Мадрид в 1986 году предпринял первые шаги. Они включали одностороннее снижение тарифов, продажу ряда принадлежавших государству компаний и объявление о том, что Мексика присоединится к Генеральному соглашению по тарифам и торговле — эти шаги фундаментальным образом меняли взаимоотношения Мексики с остальным миром и определяли ее курс на будущее.

Чтобы экономические реформы, проводимые в жизнь Чили и Мексикой, приобрели устойчивый характер и другие страны последовали по этому пути, их необходимо было подкрепить положительными изменениями в правилах торговли между странами полушария. По мере того, как одна страна за другой принимала модель экономического роста на основе экспорта, им были нужны рынки товаров, в частности рынок США. Действительно, авторы упоминавшегося выше исследования об экономическом росте в Латинской Америке серьезно рекомендовали, чтобы остальные индустриальные страны не только начали новый раунд снижения тарифов в рамках ГАТТ, но и избегали принятия любых новых ограничений импорта. Курьезно, что именно когда латиноамериканцы начали понимать существенно важную роль экспортных рынков для своего экономического и социального благополучия, Соединенные Штаты начали поиск тарифной защиты для находящихся под угрозой отраслей своей промышленности.

В результате исключительно высокого курса доллара торговый дефицит США возрос в 1987 году до рекордной цифры в 160 млрд. долл., что вызвало хаос во многих отраслях промышленности страны (в основном, автомобильной, сталелитейной и текстильной); результатом было появление требований о введении квот, законодательства о доле национальной продукции, мерах возмездия и открытом увеличении тарифов. Именно на этом фоне те из нас, которые были заинтересованы в поддержании либерального режима торговли, должны были сражаться против профсоюзов, против правого крыла Республиканской партии, стоящего на протекционистских взглядах, и экологов.

* * *

Я решительно противодействовал выпадам протекционистов и поддерживал движение в сторону более свободной и открытой торговли. В речи в Каракасе в 1989 году я призывал к интенсификации усилий по экономической кооперации ради совместного блага США и Латинской Америки. Тремя годами позже на организованном Советом Форуме Америк в Вашингтоне, где с посланием выступил президент Джордж Буш, я предложил создать «зону свободной торговли Западного полушария» не позже, чем в 2000 году. В самом деле, после принятия Североамериканского договора о свободной торговле (NAFTA) в 1993 году идея свободной торговли между странами полушария получила большую поддержку. Президент Клинтон призвал к проведению «встречи американских стран на высшем уровне» в Майами в декабре 1994 года, которая должна была рассмотреть весь спектр вопросов, стоящих перед нашей частью мира: торговля наркотиками, деградация окружающей среды и рост народонаселения, а также экономические отношения.

В месяцы, предшествовавшие совещанию, некоторые из нас в Совете Америк часто встречались с сотрудниками аппарата Белого дома, Государственного департамента и представителями латиноамериканских стран, настаивая на том, что встреча на высшем уровне будет удачным моментом для создания рамочных основ «зоны свободной торговли для Америк». Ключевой фигурой в том, чтобы заручиться поддержкой президента, был Томас Ф. (Мак-) Мак-Ларти, руководитель аппарата Клинтона, через которого мы стали поддерживать контакт с Белым домом.

Встреча на высшем уровне в Майами была ободряющим событием для тех, кто боролся за более тесные отношения между странами полушария. Когда главы государств всех американских республик (31 страна — все, за исключением Кубы) подписали протокол, в котором определялись рамочные основы зоны свободной торговли в Западном полушарии, появилось реальное ощущение, что мы можем и будем решать наши многочисленные проблемы совместно. Создавалось впечатление, что Чили скоро присоединится к соглашению NAFTA, и является только вопросом времени, когда в него войдут и другие латиноамериканские страны. Увы, этого не произошло.

Президент Клинтон приехал в Майами, будучи политически раненым в результате триумфа республиканцев на промежуточных выборах 1994 года. Центральное внимание в Вашингтоне стали уделять партийным и политическим соображениям, по мере того как нарастала дуэль между

президентом Клинтоном и спикером Палаты представителей Ньютом Гингричем. Кроме того, вскоре после окончания встречи на высшем уровне разразился кризис мексиканского песо, и так называемый «эффект текилы» оказал давление на эти новые и хрупкие реформы во всем регионе. Вопросы торговли быстро отошли на задний план.

Лишь с приходом к власти Джорджа Буша-младшего в качестве президента в 2001 году ситуация начала меняться. На протяжении последних лет администрации Клинтона Демократическая партия, исповедовавшая сильные протекционистские взгляды, настаивала на нереалистичных и невыполнимых нормах в отношении вопросов труда и окружающей среды, объединив усилия с изоляционистским крылом Республиканской партии в Палате представителей, и в результате погубила большинство инициатив в области торговли — в частности предоставление президенту права вести переговоры о приеме в NAFTA по «ускоренной процедуре», которую Конгресс мог затем одобрять простым большинством голосов, а не большинством в две трети, как требуется по Конституции. На протяжении периода беспрецедентного экономического роста и расширения глобальной торговли это не было особенно острой проблемой, однако в начале 2000 года, когда начали проявляться тревожные признаки спада, неудача США с попытками открыть новые рынки за рубежом начала становиться болезненной.

К счастью, президент Буш активно выступил в поддержку свободной торговли и сделал «ускоренную процедуру» (которую он называл правом на стимулирование торговли, или ПСТ) составной частью своей кампании. На ежегодном заседании Совета Америк в Вашингтоне в мае 2001 года президент выступил с ярким заявлением относительно силы свободных рынков и определяющей важности свободной торговли. Президент, а также другие руководящие фигуры администрации Буша, такие как государственный секретарь Колин Пауэлл и торговый представитель США Роберт Зеллик, выступили с убедительными аргументами в пользу того, чтобы Соединенные Штаты вновь возглавили попытки по стимулированию как региональных, так и глобальных соглашений о торговле.

Совет Америк сыграл важную роль в увенчавшейся в конечном счете успехом попытке достижения ПСТ. Совет решительно лоббировал это законодательство наряду с «круглым столом бизнеса», Национальной ассоциацией производителей, Фермерским бюро и другими организациями, представляющими деловые круги. Хотя голосование в Палате представителей

прошло с минимальным большинством (215 — «за» и 214 — «против»), Сенат принял ПСТ легче. Остается еще немало сделать, однако создание зоны свободной торговли в Америке и одновременно с этим перспектива стимулирования экономического роста в застойных экономиках латиноамериканских стран — вновь в пределах достижимого.

* * *

Для обеспечения будущего Общества Америк нам было необходимо найти решение его хронических финансовых проблем. Ежегодные дефициты и небольшой размер Фонда снижали его эффективность. Я хотел возможно скорее решить эти проблемы, и в 1987 году мы наняли консалтинговую фирму, чтобы она помогла спланировать кампанию по привлечению капитала.

Представленный ею отчет не вселял оптимизма. По мнению консультантов, средств из Латинской Америки получить не удастся, и максимум, на который мы можем рассчитывать в Соединенных Штатах, это сбор порядка 5 млн. долл. Нам нужна была, по крайней мере, вдвое большая сумма. В результате мы уволили консультантов и разработали собственный план. Мы определили в качестве цели сбор 10 млн. долл. и решили просить латиноамериканских членов Совета председателя Общества об изыскании значительной части указанной суммы. Это само по себе представляло серьезную задачу. Богатые латиноамериканцы только в последнее время начали поддерживать институты гражданского общества (помимо католической церкви), и убедить их давать значительные суммы денег для учреждения, базирующегося в США, было трудным делом, однако я был полон решимости попытаться.

Успешный сбор средств для благотворительных нужд имеет много общего с управлением компанией. Эта деятельность требует хорошего руководства, настойчивости и творческого подхода. В кампании по сбору средств для Общества Америк я привел процесс в действие, сделав пожертвование в сумме 1 млн. долл. для демонстрации моей собственной приверженности достижению цели, и дал, таким образом, пример другим. Затем, поскольку знал, что на ранней фазе важно заручиться поддержкой по крайней мере одной известной фигуры из Латинской Америки, я обратился к Амалии де Фортабат, владелице крупной цементной компании в Аргентине.

Я рассказал ей о своем пожертвовании, объяснил свои

аргументы и попросил ее пожертвовать аналогичную сумму. Амалия быстро поняла логику моего подхода и согласилась с моей просьбой. Наши пожертвования стимулировали и другие взносы: мы собрали 11,5 млн. долл. — более чем вдвое больше по сравнению с тем, что предсказывали «эксперты»-консультанты, причем треть этой суммы пришла от латиноамериканцев, которые также стали больше участвовать в делах Общества.

Омоложение Общества Америк, а также Совета Америк в 1980 году было обусловлено в немалой части сильной руководящей ролью Джорджа Ландау. Я знал Джорджа на протяжении многих лет, по мере того как он переходил с одного дипломатического поста на другой в Латинской Америке. Это был необычный дипломат — сильный, энергичный, противник предрассудков, кроме того, он твердо верил в важность поддержки частного сектора США всеми имеющимися в его распоряжении ресурсами. По моему опыту, немногие профессиональные дипломаты принимали такое активное участие в продвижении американского бизнеса на международной сцене.

Джордж был президентом как Общества, так и Совета в течение последних восьми лет моего пребывания на посту председателя. Наше взаимопонимание и взаимное уважение привели к тому, что партнерство было необычно эффективным. Это были рекордные годы для обеих организаций.

* * *

Здание, в котором находилось Общество на Парк авеню, стало важным форумом для латиноамериканских правительственных и деловых лидеров, заинтересованных в прямых контактах с нью-йоркским деловым и финансовым сообществом. Общество также дает возможность латиноамериканским политикам и деловым лидерам, а также их партнерам из США встречаться в неформальной обстановке и обсуждать в частном порядке конкретные проблемы — от тарифов до прав на интеллектуальную собственность и прямых инвестиций — и действовать с целью их разрешения. Я горд тем, что Совет Америк и Общество Америк при содействии Совета при председателе оказались среди наиболее влиятельных выразителей мнения частного сектора в Соединенных Штатах, выступая за конструктивные отношения с Латинской Америкой.

Вновь Рокфеллеровский центр

В мире нет ничего, что было бы теснее связано с моей семьей, чем Рокфеллеровский центр, величественно расположенный в сердце Среднего Манхэттена.

Смелое решение отца начать строительство Центра в разгар Депрессии — это его главное наследие и прочный символ надежды и оптимизма, которым гордятся все его потомки. Действительно, с 1934 года Рокфеллеровский центр выполняет функции «нервного центра» семьи в отношении различных видов ее деловой деятельности.

Но если Центр твердо стоит в городе уже более семи десятилетий, его финансовая история оказалась удивительно неустойчивой — начиная от попыток отца удержать его на плаву в момент зарождения, до моего вмешательства шестьюдесятью годами позже, чтобы помочь спасти Центр от бесславного банкротства. Это любопытный и памятный процесс.

То, что Рокфеллеровским центром владели представители моего поколения, явилось результатом создания трастовых фондов 1934 года, которые отец учредил для шести своих детей во время Депрессии. Эти трастовые фонды оказались основным средством сохранения, увеличения и передачи состояния семьи от поколения к поколению.

На тот момент, когда отец учредил фонды, все мы были относительно молодыми — мне было всего лишь девятнадцать лет. Как я уже отмечал, у отца был ряд убедительных причин в пользу учреждения трастовых фондов, хотя он испытывал беспокойство по поводу того, сможем ли мы справиться с обязанностями, налагаемыми распоряжением огромным богатством в таком молодом возрасте.

Отец разрешил эту проблему, создав для каждого из нас трастовый фонд значительных размеров, однако он ограничил доход, который мы могли получать от таких фондов до тридцатилетнего возраста, и запретил нам до этого возраста использовать также и основной капитал фонда. Чтобы гарантировать исполнение своих пожеланий, он назначил состоявший из пяти членов трастовый комитет из круга своих ближайших советников — все члены комитета были опытными людьми, на которых он мог рассчитывать в том плане, что они предоставят нам разумные советы. Однако, хотя попечители были наделены важными правами в отношении того, выплачивать получаемый доход или оставлять его в фонде, ответственность за инвестирование основного капитала принадлежала

исключительно трастовому отделу «Чейз нэшнл бэнк».

Отец понимал, что наша потребность в финансовом руководстве будет уменьшаться по мере того, как мы будем взрослеть. По этой причине он включил в трастовые документы положения, позволявшие каждому из нас по достижении тридцатилетнего возраста снимать со счета часть основного капитала при согласии трастового комитета. На самом деле отец также предоставил нам право полностью снять со счета основной капитал и прекратить существование трастового фонда вообще, если бы мы этого пожелали.

Однако отец понимал, что продолжение существования трастовых фондов, возможно, будет наилучшим образом отвечать нашим интересам и интересам наших потомков. По этой причине он предусмотрел, что основной капитал каждого трастового фонда будет автоматически переходить нашим детям.

* * *

На протяжении почти пятидесяти лет отношения моих братьев (а также и мои) с трастовым комитетом носили обыденный характер и были абсолютно удовлетворительными. На протяжении этого срока, по существу, лишь одна финансовая операция между братьями и нашими трастовыми фондами оказалась имевшей неожиданные и сложные последствия — речь идет о передаче права владения Рокфеллеровским центром.

Время от времени мы просили разрешения воспользоваться основным капиталом наших трастовых фондов для той или иной специальной цели, причем комитет всегда проявлял положительное и понимающее отношение, как, собственно, и хотел того отец. Раз в год, в рождественский период, попечители приглашали бенефициаров на ленч. В такие приятные дни служащий «Чейза», отвечавший за инвестирование фондов, докладывал результаты отчета по финансовым итогам, и мы обсуждали финансовые рынки и изменения, которые можно было внести в инвестиционную политику. Рыночная стоимость трастовых фондов со временем значительно выросла, равно как и получаемый от них доход.

В 1955 году наши юристы проинформировали братьев и меня о том, что наше совместное владение Рокфеллеровским центром создает потенциально опасную ситуацию в том случае, если бы один из нас скоропостижно скончался. Они сказали, что такое событие могло вызвать необходимость ликвидации нашего совместного владения, чтобы выплатить налоги на наследство.

Чтобы быть защищенными в такой ситуации, они рекомендовали нам по возможности скорее избавиться от всех акций Рокфеллеровского центра в наших личных инвестиционных портфелях.

Это было гораздо легче сказать, чем сделать, поскольку соглашение о лизинге с Колумбийским университетом запрещало нам продавать или каким-то иным способом распоряжаться нашими акциями без согласия университета. Когда юристы Колумбийского университета поняли стоявшую перед нами дилемму, они согласились разрешить нам продать свои акции, но только трастовым фондам 1934 года, что обеспечивало продолжение владения Центром нашей семьей. Трастовый комитет согласился купить наши акции в обмен на акции бывших компаний группы «Стандарт ойл». В результате этой сделки прибыль для каждого из нас составила несколько более 12 млн. долл.

Хотя эта продажа улаживала проблемы, связанные для каждого из нас с индивидуальным наследством, она не решала две другие важные проблемы: одной из них было разделенное владение Рокфеллеровским центром — трастовые фонды были владельцами зданий, а Колумбийский университет владел землей; второй проблемой была продолжающаяся неликвидность самого Центра. Разрешение этих вопросов должно было быть отложено на будущее. Со временем возникла еще более тревожная тенденция: рост власти трастового комитета по сравнению с властью семьи Рокфеллеров в отношении операций и назначения Рокфеллеровского центра. Вначале никто не был обеспокоен этим обстоятельством, которое казалось всего лишь технической сменой владельца, однако тридцать лет спустя эта смена привела к трудной и яростной конфронтации.

* * *

В марте 1982 года, через год после выхода в отставку из «Чейз-бэнк», я стал председателем компании «Рокфеллер Сентер Инк.» (РСИ), которая к тому времени владела не только Рокфеллеровским центром, но также и другой недвижимостью. Рамки, обусловленные лизингом с Колумбийским университетом, ограничивали наши возможности в плане управления компанией и ее расширения. В течение длительного времени я придерживался мнения, что если бы РСИ могла приобрести землю, на которой стоял Центр, он бы стал активом, обладающим гораздо большей стоимостью и ценностью для нашей семьи. На

самом деле я считал, что Центр мог стать финансовым мотором для будущих поколений семьи Рокфеллеров, таким же, каким была компания «Стандард ойл» для первых трех поколений. Таким было мое видение, но я вскоре обнаружил, что ни трастовый комитет, ни несколько членов моей семьи не разделяли эту точку зрения.

Нельсон непосредственно участвовал в управлении Центром с начала 1930-х и до середины 1950-х годов. По существу, именно он взял на себя роль лидера, убедив отца продать Центр нам в 1948 году за 2,2 млн. долл. Когда Нельсон ушел в политику в 1958 году, на посту председателя РСИ его заменил Лоране, и под руководством Лоранса и его преемника главы Семейного офиса Дика Дилуорта модернизация Центра была успешно завершена. Лоране и Дик стояли также у руководства расширением Центра через Шестую авеню за счет строительства зданий компаний «Экссон», «Тайм-Лайф», «Мак-Гроу Хилл» и «Селаниз».

После взлета цен на недвижимость и подъема фондового рынка в 1960-х годах последовала продолжительная пора экономических невзгод 1970-х годов. Дик Дилуорт был вынужден действовать и вместе с президентом и главным исполнительным директором РСИ Элтоном Дж. Маршаллом начал диверсифицировать компанию с тем, чтобы вывести ее из положения, когда она в подавляющей степени зависела от единственного владения в городе, который проходил через период сильной «встряски» из-за цен на недвижимость. Начиная с 1975 года РСИ купил одну из крупнейших в стране брокерских компаний, занимавшихся недвижимостью, — «Кушман и Уейкфилд»; крупнейшего производителя бумажных мешков для магазинов «Тринити пэйпер энд пластике корпорейшн»; компанию по разведке и добыче нефти под названием «Уэссели энерджи», а также занимавшуюся риэлторской деятельностью и строительством компанию «Тишман риэлти энд констракшн компани». Была также организована компания кабельного телевидения «Рокфеллер сентер телевижн» (РСТВ) и расширено участие Центра в деятельности, связанной с недвижимостью вне городских границ Нью-Йорка. Эти действия вскоре дали желаемый эффект. Потери, понесенные в 1970-х годах, уступили место рекордной операционной прибыли: в 1970 году она составила 19,9 млн. долл. и в 1980 году — почти 21 млн.

Умеренные доходы, приносимые РСИ, а также ее непредсказуемые результаты и неопределенные перспективы вскоре стали предметом раздора в семье.

После смерти Уинтропа, Бэбс, Джона и Нельсона непосредственными бенефициарами дохода трастовых фондов

1934 года стали их дети. Это означало, что в случае трех трастовых фондов, принадлежавших Бэбс, Джону и Нельсону, доход подлежал разделению между большим количеством лиц. Многие из новых бенефициаров были разочарованы, когда узнали, насколько ограниченными будут их доходы. В их глазах главным виновником был РСИ, который никогда не выплачивал дивиденды на свои обыкновенные акции. Хотя РСИ начал выплачивать номинальный дивиденд, составлявший один доллар на акцию для привилегированных акций в 1976 году, единственными трастовыми фондами, которые получили от этого какую-то пользу, были мой фонд, а также фонды Бэбс, Джона и Лоранса. Именно поэтому дети Нельсона активнее всего настаивали на том, что РСИ должен распределять доход в форме дивидендов для всех акционеров в объеме, соответствующем чистой стоимости компании. Я возражал против такого варианта, поскольку, если бы мы поступили таким образом, доход нужно было бы выплачивать в количествах, превышающих заработанные компанией средства, и это могло потребовать продажи активов безотносительно к их потенциальной ценности в более долгосрочной перспективе. Вместо этого я предлагал принять активные меры по улучшению прибыльности РСИ за счет привлечения новой команды менеджеров и создания нового бизнес-плана. Моя точка зрения, безусловно, представляла собой точку зрения меньшинства в семье на конец 1970-х и 1980-х годов. Лоране придерживался даже более радикальной точки зрения. Он считал, что настало время продать РСИ. Большинство семьи, казалось, было с ним согласно.

Несмотря на несколько отважных попыток, Дику Дилуорту так и не удалось добиться успеха в том, чтобы убедить Колумбийский университет продать нам землю. Однако ему удалось добиться внесения важных изменений в договор о лизинге, наиболее серьезным из которых был отказ от необходимости в залоговом счете, на котором РСИ должен был держать 12 млн. долл. — сумму платежей по аренде за трехлетний срок. В обмен на эту важную уступку и другие технические корректировки РСИ увеличил арендные платежи университету с 4 до 5 млн. долл. в год.

Дик Дилуорт и руководство РСИ заметно улучшили финансовое положение РСИ, однако были нужны многие другие изменения. Более 70 % активов компании по-прежнему приходилось на недвижимость, главным образом на Среднем Манхэттене, и хотя доходы росли, Они по-прежнему составляли ничтожный процент по отношению к оценочной рыночной стоимости компании, составлявшей более 400 млн. долл.

* * *

Вскоре после того, как я вышел в отставку из «Чейза» в апреле 1981 года, мы с Диком Дилуортом начали дискуссии с правлением РСИ и членами семьи относительно проблем, стоявших перед Рокфеллеровским центром. Пришли к болезненному выводу: если РСИ хотела стать прибыльной компанией, способной удовлетворить далеко идущие требования ее семейных акционеров, ее необходимо перестроить, начиная с самых основ.

В качестве первого шага я согласился заменить Дика в качестве председателя правления РСИ, когда он выйдет в отставку в марте 1982 года. Далее, мы отчаянно нуждались в новом бизнес-плане и в сильном главном исполнительном директоре для реализации такого плана. Компания по поиску кандидатуры, которую мы наняли для этой цели — «Хайдрик энд Страгглз», — предложила в качестве лучшего кандидата Ричарда А. Велла, президента и главного операционного директора компании «Пени сентрал». После успешной работы в компании «Беатрис фудз» Велл управлял компанией «Пени сентрал» на протяжении трехлетнего периода, осуществив диверсификацию этой компании и повысив ее доходы. Хотя Велл не хотел уходить из «Пени сентрал», он был заинтригован нашей ситуацией, согласился осуществить анализ нашего инвестиционного портфеля и рекомендовать нам, каким образом действовать дальше. Велл пришел к выводу, что многие из компаний, которые мы приобрели на протяжении предшествовавших семи лет, достигли вершины с точки зрения своей рыночной стоимости и их было необходимо продать. Он порекомендовал нам продолжить диверсификацию за пределы отрасли, связанной с недвижимостью, и предложил сосредоточиться на инвестициях в коммуникационной отрасли, которую он считал для нас наиболее перспективной альтернативой. Это было радикальное предложение, в рамках которого РСИ должен был сначала избавиться от корпорационной собственности, помимо Рокфеллеровского центра, а затем трансформироваться на протяжении 5–7 лет в конгломерат, включавший в себя недвижимость, коммуникационную отрасль и финансовые услуги. После завершения такой трансформации, по мнению Велл, РСИ следовало продать.

Интересные рекомендации Велл произвели такое впечатление на меня с Диком Дилуортом, что мы, в конце концов, смогли убедить его стать президентом РСИ, а также главным исполнительным директором, чтобы он мог провести свои планы

в жизнь. Он вступил в эти должности 19 марта 1982 года, в тот же день, когда я был выбран председателем. Между нами быстро установились близкие и эффективные партнерские отношения.

* * *

Дик Велл и его группа по планированию, руководимая Лориан Марлантес, имевшей степень доктора философии по экономике от Стэнфордского университета и работавшей по диверсификации компании «Пенн сентрал», провели весь следующий год, разрабатывая стратегический план для РСИ. Это была скрупулезная работа, когда анализировался каждый аспект деятельности РСИ и проводилось изучение десятков различных отраслей в плане их перспективности для прибыльных инвестиций. Результатом стала трехцелевая стратегия: сделать Рокфеллеровский центр более красивым, осуществить его диверсификацию и превратить в единственного хозяина.

Направление, имеющее своей целью сделать Центр более красивым, включало многомиллионную программу капитальных улучшений, с тем чтобы Центр стал более привлекательным для арендаторов. Акцент делался на модернизацию Центра, причем это включало все аспекты, начиная от чистки и установки нового освещения для настенных панно и других произведений искусства, до монтажа новой проводки во всем комплексе, чтобы удовлетворить потребность высокоскоростных компьютеров в подводимой мощности. Нижний уровень и рестораны, окружающие каток, были полностью обновлены, а статуя Поля Мэншипа «Прометей», довлеющая над катком, получила новое покрытие позолотой. Радужная комната вернулась к своему исходному стилю арт-деко, а другие рестораны на 65-м этаже также были переделаны и сменено их руководство. 64-й этаж был перестроен полностью, там появились помещения для столовых, встреч и конференций, каждое из них прекрасно отделанное с декоративной точки зрения.

Вторым направлением была диверсификация. Чтобы решительно вывести РСИ из сферы, связанной только с недвижимостью, мы продали большую часть активов, купленных на протяжении 1960-х годов, включая компании «Уэссли энерджи», «Тринити пэйпер бэг» и несколько наших совместных предприятий, занимавшихся недвижимостью в других частях страны, причем в большинстве случаев все это по самой высокой рыночной цене. Мы также продали компанию РСТВ, которая была убыточной и теряла приблизительно 1 млн. долл. в месяц;

покупателем было совместное предприятие, принадлежавшее Херсту и «Американской радиовещательной корпорации», которые в конце концов превратили купленный актив в компанию «Артс энд энтертейнмент нетуорк».

Затем мы купили компанию «Аутлет коммюникэйшнз», владевшую группой радиостанций и телевизионных станций, работавших на ряде сильных рынков по всей стране, за сумму в 330 млн. долл. В 1983 году название нашей компании было изменено в «Рокфеллер груп Инк.» (РГИ) с тем, чтобы наименование отражало расширение нашей базы активов.

Нашим завершающим стратегическим шагом было превращение в единственного хозяина — речь шла о том, чтобы убедить Колумбийский университет продать нам 12 акров принадлежащей ему земли, находившейся под помещениями старого Центра, с тем, чтобы РГИ могла превратить Центр в одно целое. Я всегда считал, что этот шаг является ключом к разблокированию ценности Рокфеллеровского центра и к нашему успеху в долгосрочной перспективе. То, как мы в конце концов достигли этой цели, стало едва ли не чудом.

В конце января 1985 года я пригласил Дика Велла быть моим гостем на ежегодном ужине политических и деловых знаменитостей в клубе «Алфалфа» в Вашингтоне. Дик вел переговоры с Колумбийским университетом о закупке земли, находящейся под Центром, на протяжении большей части 1984 года и думал, что близок к заключению окончательной сделки. Мы, однако, серьезно обеспокоились, когда узнали из надежного источника непосредственно перед отъездом в столицу, что компания «Дженерал электрик» вот-вот заключит сделку с Колумбийским университетом за 400 млн. долл.

Когда мы заняли свои кресла за столом в отеле «Вашингтон хилтон» вечером этого дня, я был приятно удивлен, что непосредственно напротив меня сидел Джек Уэлч, председатель правления и главный исполнительный директор компании «Дженерал электрик». Во время обеда я перегнулся через стол и прямо спросил Джека, справедливы ли слухи о том, что «Дженерал электрик» вот-вот купит земельный участок у Колумбийского университета. Он сказал, что это действительно так. Я рассказал, почему мы крайне заинтересованы в этой покупке, и спросил, не будет ли он возражать, если мы поговорим с Колумбийским университетом до того, как «Дженерал электрик» осуществит сделку. Он любезно ответил, что у него возражений нет.

Ужин в клубе «Алфалфа» проходил вечером в субботу, 26 января. Рано утром в понедельник я позвонил Майклу И. Соверну,

президенту Колумбийского университета. Рассказал ему о своем разговоре с Джеком Уэлчем и спросил: не хотел ли бы он возобновить переговоры с РГИ? Я объяснил, насколько важно было для Рокфеллеровского центра владеть земельным участком, и указал, насколько важны для Колумбийского университета были наши платежи по лизингу на протяжении многих лет. Высказал мысль, что с учетом истории наших взаимоотношений, возможно, они даже должны нам что-то в виде любезности! К моей огромной радости, он согласился продать земельный участок нам.

В следующее воскресенье мы заключили сделку за 400 млн. долл. — ту же самую сумму, которую предлагала «Дженерал электрик». При цене 32 млн. долл. за акр это была самая высокая (в расчете на акр) цена, когда-либо выплаченная за участок городской недвижимости. Однако в связи с будущим семьи Рокфеллеров я был убежден, что это была цена, вполне оправдывавшая ее уплату.

* * *

Осуществив объединение зданий Центра и земельного участка, ранее принадлежавшего Колумбийскому университету, Дик Велл и я были преисполнены радости, поскольку мы достигли целей, которые были сформулированы всего лишь три года тому назад. Мы преобразовали РГИ в более активную, агрессивную компанию и резко повысили ее потенциал. Теперь настало время приступать ко второй части нашего плана — рефинансированию Центра.

Наша идея заключалась в том, чтобы обеспечить поступление наличных денег через ипотеку Рокфеллеровского центра, предлагаемую публике путем продажи Трастового инвестиционного фонда недвижимости (ТИФН). Основная часть средств от продажи ТИФН публике, что, как мы ожидали, принесет 1,3 млн. долл., должна была использоваться для финансирования других приобретений с целью дополнительно повысить ценность РГИ. При наличии достаточного времени до наступления срока расчета по нашим инвестициям мы смогли бы получить дополнительный доход, который требовался моей семье. Этот план представлялся весьма разумным, его только нужно было провести в жизнь.

На пути реализации нашего плана стоял трастовый комитет — хранитель подавляющего большинства акций РГИ. Трастовый комитет представлял собой группу, состоявшую из выдающихся

личностей, председателем которой был Р. Мэннинг Браун, председатель исполнительного комитета «Нью-Йорк лайф»; другими членами группы были Уильям Дж. Боуен, президент Принстонского университета; Ханна Грей, президент Чикагского университета; Джордж Патнам из «Патнам фандз» и Джон Уайтхед, бывший старший партнер и сопредседатель «Голдман Сакс».

Приобретение земельного участка у Колумбийского университета, модернизация зданий Центра и проведенная нами стратегическая диверсификация увеличили оценочную стоимость РГИ с 600 млн. до почти 740 млн. долл. за три коротких года. Акции РГИ составляли более половины чистой стоимости активов трастовых фондов 1934 года. Трудность заключалась в том, что доходность была гораздо меньшей по сравнению с доходностью многочисленных других активов в составе трастовых фондов. Правление РГИ под давлением семьи и трастового комитета приняло постановление о выплате небольших дивидендов на обыкновенные акции в 1981 году, что затем было быстро увеличено до 18 долл. за акцию в 1984 году, однако, вероятно, и этого было недостаточно. Несколько членов семьи даже настаивали, что пришло время продать Рокфеллеровский центр.

Чтобы разрешить вопрос при наличии всех этих различных точек зрения, Дик и я посчитали целесообразным проинформировать правление РГИ и трастовый комитет относительно деталей наших планов по поводу ТИФН и того, как это повлияет на будущие доходы, рост стоимости акций и дивиденды. Мы знали, что наши идеи столкнутся с серьезной оппозицией, однако верили, что наши планы являются здравыми и разумными и мы сможем убедить сомневающихся в их ценности. Соответственно, мы запланировали специальное заседание правления РГИ, на которое пригласили трастовый комитет, на уикенд 28–31 марта 1985 года; заседание должно было состояться в Канил-Бэй, в принадлежащей моему брату Лорансу резиденции Рокрезорт на острове Сент-Джон, на американских Виргинских островах.

Мы организовали чартерный рейс принадлежащего «Чейзу» реактивного самолета и отправили трастовый комитет, правление РГИ, несколько занимавших руководящие позиции служащих РГИ и нескольких гостей, включая Майкла Дэвид-Уэйла, старшего партнера «Лазар фрер», являвшегося инвестиционным банкиром РГИ, на Карибы. По пути самолет совершил посадку в Принстоне с тем, чтобы забрать Билла Боуена, члена трастового комитета, в отсутствие председателя Мэннинга Брауна, у которого была терминальная стадия ракового заболевания.

Хотя Билл был членом трастового комитета в течение ряда лет, я не очень хорошо его знал. По образованию он был экономистом, и в должности президента достиг великолепных результатов в деле реорганизации финансового фонда Принстонского университета, а также в деятельности по укреплению профессорско-преподавательского состава и совершенствованию учебных программ. Боуен был близок к моим братьям Джону, который оставил университету значительную сумму в своем завещании, и Лорансу, который также был весьма щедр по отношению к своей альма-матер. Полет продолжался пару часов, на протяжении которых мы с Боуеном дружелюбно беседовали друг с другом. Хотя трастовый комитет уже знал о предложении, касающемся ТИФН, Боуен не дал мне никаких сигналов о том, что у него есть опасения или даже какие-то четкие мнения относительно этого плана.

* * *

Заседание в Канил-Бэй оказалось катастрофой.

Дик и я знали, что мы не имеем поддержки, по крайней мере, со стороны двух из других пяти членов правления РГИ. Джордж О'Нил, муж моей племянницы Эбби, и Уильям Паундз, исполнительный глава семейного офиса, думали, что план является «слишком рискованным». Их беспокоила продолжающаяся неликвидность акций РГИ, и они считали, что затея с ТИФН приведет к дальнейшей задержке выплаты больших дивидендов семье.

Их несогласие не вызывало удивления. Что мы не ожидали, так это единогласной и категоричной оппозиции Трастового комитета. Боуен, Ханна Грей, Джон Уайтхед и Джордж Патнем (который также был членом правления РГИ) выслушали наш доклад. После этого выступил Боуен, и взорвалась бомба. Он сказал, что бизнес-план «слишком агрессивен» и не отвечает нуждам акционеров. Хотя комитет разрешил нам продолжить работу по ТИФН, нам с Диком Веллем была дана директива распорядиться 1,3 млрд. долл., которые мы ожидали получить, совершенно иным способом:

400 млн. долл. предназначалось для выплаты долга по закупке земельного участка у Колумбийского университета.

250 млн. долл. должны были быть инвестированы в залоговый счет для поддержки выплаты дивидендов и процентов акционерам ТИФН.

250 млн. должны были быть использованы для покупки акций

РГИ у трастовых фондов 1934 года, что позволило бы Трастовому комитету достичь его цели — снижения общей доли РГИ в трастовых фондах. Эти фонды переходили непосредственно к бенефициарам в семье Рокфеллеров, включая меня.

Дополнительные 100 млн. должны были быть резервированы для выплаты дивидендов акционерам из состава семьи через трастовые фонды на протяжении последующих пяти лет.

200 млн. долл. резервировалось для завершения капитального обновления и модернизации Рокфеллеровского центра.

РГИ разрешали оставить лишь 100 млн. долл., менее 8 % общих полученных сумм, для проведения программы, по нашему мнению, оправдывающих себя покупок, которую мы хотели реализовать; по существу, это снимало данное направление как возможную стратегию.

Принятое решение явилось для меня полным сюрпризом. Я был в негодовании от подхода, который считал неразумной политикой, и сказал об этом не без некоторого ехидства. Отдав распоряжение об использовании капитала для выкупа акций и выплаты дивидендов, превышающих доход, члены трастового комитета фактически санкционировали проведение частичной ликвидации РГИ. По существу, это решение обязывало РГИ оставаться компанией недвижимости, компанией, которая будет еще больше зависеть от Рокфеллеровского центра как ключевого актива, по сравнению с тем, что было когда-либо раньше. Они наложили вето на рассчитанную на успех программу диверсификации, которую Дик Велл и я начали проводить в жизнь в начале 1980-х годов. Майкл Дэвид-Уэйл, один из наиболее проницательных финансовых стратегов в мире, согласился со мной. Он уподобил РГИ гусыне, которая несет золотые яйца, и считал, что действия трастового комитета означают не что иное, как «то, что этой гусыне перерезают горло».

Чтобы гарантировать реализацию принятых ими решений, они пригласили Сэмюэля Батлера, старшего партнера фирмы «Клават, Суэйн и Мор», чтобы их решения были непосредственно переданы менеджерам, что, по существу, делалось в обход правления РГИ. Негодующий и рассерженный, я пригласил судью Саймона Ривкинда, одного из уважаемых старших членов Нью-Йоркской ассоциации адвокатов, чтобы он проконсультировал меня в отношении законности действий трастового комитета. Судья Ривкинд пришел к заключению, к моему большому сожалению, что полномочия, предоставленные попечителям в исходном документе о создании трастового фонда, были настолько велики, что, за исключением незаконных действий, они

могли диктовать любой курс, который, как они считали, был наилучшим для бенефициаров — включая роспуск РГИ, если бы они этого пожелали.

На протяжении последующих четырех лет Боуен, ставший председателем трастового комитета после смерти Мэннинга Брауна в конце 1985 года, регулярно вмешивался как в управление, так и в прерогативы правления — беспрецедентная роль для трастового комитета, роль, которую вряд ли имел в виду отец, создавая этот комитет.

* * *

ТИФН, официально имеющий название «Рокфеллер сентер пропертиз инк.» (РСПИ) был создан и акционирован в сентябре 1985 года. Я был председателем правления, которое наряду со мной включало моего старого друга Пита Питерсона из группы «Блэкстоун»; Бенджамина Холлоуэя, главу отдела недвижимости «Эквитэбл лайф»; Паула Рейхмана, одного из первых лиц в компании «Олимпия и Йорк», и Дика Велла. Фирмы «Голдман Сакс» и «Ширсон Леман» были гарантами этого крупнейшего предложения ТИФН в истории, выпустив 37,5 млн. акций по 20 долл. за акцию, принесших 750 млн. долл. США, и провели маркетинг 335 млн. облигаций в Европе и 215 млн. вексельных обязательств в Японии.

ТИФН выдал РГИ ссуду в сумме собранных 1,3 млрд. долл., получив взамен закладную на здание и земельный участок первоначального Рокфеллеровского центра. Вырученные средства были выплачены в соответствии с директивами трастового комитета. РГИ производил регулярные выплаты ТИФН за счет средств, выплачиваемых арендаторами Рокфеллеровского центра, а ТИФН в свою очередь выплачивал дивиденды своим акционерам в объеме, составлявшем 95 % годового налогооблагаемого дохода, как это требуется правилами для ТИФН.

В соответствии с условиями ТИФН, как они определялись в его проспекте, дивиденды должны были возрасти с 1,75 долл. в 1986 году до 6,63 долл. в 2000 году, когда акционеры будут иметь возможность либо превратить закладную во владение 71,5 % Рокфеллеровского центра, либо дожидаться возврата своего основного капитала в 2007 году. В проспекте ТИФН было четко указано, что на протяжении первых девяти лет доход за счет аренды будет недостаточным для оплаты закладной и что РГИ покроет недостачу, составляющую, по имеющимся оценкам, 250 млн. долл., за счет привлечения собственных резервов.

Мы были удовлетворены тем, что наши прогнозы в отношении ТИФН носили реалистический характер и оказались достижимыми, поскольку 40 % договоров о лизинге Центра на более 2,3 млн. квадратных футов площади должны были возобновляться в 1994 году. Мы считали, и большинство экспертов были с этим согласны, что рынок нью-йоркской городской недвижимости продолжит внушительный рост после спада в начале 1980-х годов. Мы рассчитывали, таким образом, что к 1994 году сможем увеличить арендную плату в среднем до 75 долл. за квадратный фут, что даст увеличение на 100 %. Мы также считали, что остающиеся договоры о лизинге, подлежащие возобновлению в срок с 1995 по 2000 год, пойдут по цене от 80 до 100 долл. за квадратный фут. Таким образом, вместо потерь на ранних этапах придет серьезная прибыль, и если акционеры ТИФН реализуют опцион на владение в 2000 году, мы передадим им, как и обещали, недвижимость, находящуюся в хорошей форме.

Наши прогнозы оказались точными на протяжении первых пяти лет. ТИФН начал выкуп своих облигаций и векселей (почти 480 млн. долл. из общей суммы в 550 млн. долл.), вовремя выплачивал дивиденды в обещанных количествах и даже начал возвращать капитал своим акционерам — по 1,58 долл. за акцию к концу 1988 года. Сильный фондовый рынок в эти годы подтолкнул к увеличению залогового фонда и уменьшению сумм, которые РГИ должна была вносить из собственных наличных средств. Кроме того, цены на новый лизинг возрастали в соответствии с нашими ожиданиями. ТИФН был в отличной форме.

То же самое относилось и к РГИ. По настоянию Трастового комитета мы продали «Аутлет коммюникэйшнз», центральное звено нашей ранее проводившейся стратегии на диверсификацию, за хорошую сумму, составлявшую 236 млн. долл. до уплаты налогов. Другие активы РГИ, в частности «Кушман энд Уэйкфилд» и полностью перестроенный «Радио-сити мюзик-холл», ведущая концертная площадка страны с годовой прибылью, приближающейся к 9 млн. долл. в год, — также демонстрировали хороший рост. Таким образом, несмотря на снятие Трастовым фондом средств в сумме 250 млн. долл. на нужды семьи, балансовая ведомость РГИ оставалась в хорошем состоянии. По существу, к концу 1988 года чистая стоимость компании возросла с 350 млн. долл. до 1,1 млрд. долл., темпы роста компании всего лишь за три года, выраженные в процентах, уже характеризовались двузначной цифрой.

Забавно, что этот здоровый процесс повышения стоимости

оказался обоюдоострым мечом. Стоимость РГИ опять выросла до более 50 % общей стоимости трастовых фондов 1934 года, что вызывало тревогу среди членов Трастового комитета.

* * *

К концу 1988 года Дик Велл и я начали проводить регулярные встречи с Трастовым комитетом для обсуждения будущего РГИ. Боуен сказал нам, что он и другие попечители считают «нездоровым», что на РГИ приходится такая большая доля активов трастовых фондов. Они были особенно озабочены уязвимостью РГИ к падению стоимости недвижимости в Нью-Йорке. Пол Уолкер, ставший членом Трастового комитета в 1987 году, после выхода в отставку с поста председателя Федеральной резервной системы, согласился с Боуеном, ибо был особенно встревожен ситуацией с недвижимостью в Нью-Йорке. Дик Велл сообщил, что Пол Уолкер сказал ему, что, по его мнению, «недвижимость не является подходящей формой трастовых инвестиций; он не чувствует себя хорошо из-за долгов, которые требуются при инвестициях в недвижимость, и, что еще важнее, у него мало веры в нью-йоркских политиков».

Трастовый комитет пришел к выводу, что для защиты интересов бенефициаров доля акций РГИ, выраженная в процентах к сумме трастовых фондов, должна быть уменьшена с 50 % до величины, приближающейся к 15 %. Для достижения этой цели члены комитета хотели уменьшить долю акций РГИ во владении трастовыми фондами с 86 процентов примерно до 25 %, причем как можно скорее. После того как управляющие РГИ достигнут этого результата, заверил нас Боуен, Трастовый комитет не будет более вмешиваться в политику и оперативную деятельность РГИ и будет рассматривать компанию как любую другую значительную инвестицию.

По существу, именно Трастовый комитет, а не семья Рокфеллеров и не правление РГИ принял окончательное решение, что владение Рокфеллеровским центром более «не отвечает наилучшим интересам семьи Рокфеллеров».

Для выполнения *диктата* Трастового комитета Велл и я рекомендовали осуществить продажу контрольного пакета РГИ. Члены Трастового комитета дали нам «зеленый свет» в отношении продажи в сентябре 1989 года. Однако они выдвинули два условия, которые делали нашу задачу более трудной: невозможно высокая минимальная цена в 1 тыс. долл. за акцию и завершение продажи до конца года — в противном случае они

рассмотрят другие варианты.

Дик Велл и его команда нашли 20 компаний в США, в Европе и в Японии, которые могли быть заинтересованы в РГИ. «Мицубиси эстейт корпорэйшн», набитая наличностью за счет бума японского рынка недвижимости, предложила огромную сумму в 1350 долл. за акцию, это было упреждающее предложение, которое, по существу, прекратило аукцион. В конце октября 1989 года правление РГИ приняло их предложение.

Трастовые фонды 1934 года продали «Мицубиси» 80 % остающихся акций РГИ на протяжении 15 месяцев в 1990 и 1991 годах за общую сумму в 1,373 млрд. долл. На эту сумму трастовые фонды уплатили почти 533 млн. долл. в виде налогов и еще 40 млн. ушло на расходы, что оставило в их распоряжении около 800 млн. долл., которые должны были быть пропорционально распределены среди 15 трастовых фондов 1934 года. Трастовый фонд, бенефициаром доходов которого являюсь я, получил от продажи «Мицубиси» 171,3 млн. долл., что было неплохим результатом, учитывая, что я купил свою исходную 20-процентную долю Рокфеллеровского центра у отца в 1948 году за 442 тыс. долл.! Несмотря на огромные налоги, которые пришлось уплатить, эта сделка, безусловно, была удачной для семьи в финансовом отношении, а «Мицубиси эстейт корпорэйшн» была вполне подходящим покупателем.

Продажа Рокфеллеровского центра японцам, однако, вызвала бурный огонь критики в Соединенных Штатах, который я бы назвал истерией. «Джепэн Инк» представлялась в виде монолитного гиганта, использующего наивных американцев в изощренной торговой войне и к тому же покупающего достояние Америки. Что может быть более красноречивым символом этого, чем величайший исторический памятник Нью-Йорка — Рокфеллеровский центр? Некоторые утверждали, что происходил пересмотр результатов Второй мировой войны. В кривом зеркале момента было забыто существенно важное обстоятельство: Рокфеллеры через трастовые фонды 1934 года по-прежнему владели 20 % РГИ и Рокфеллеровского центра.

* * *

Как Дик Велл, так и я были настроены оптимистично в отношении партнерства РГИ с японцами, особенно поскольку они проявили доверие к нашему руководству, попросив меня остаться председателем, а Дика Велла — продолжить исполнение обязанностей президента и главного исполнительного директора.

«Мицубиси эстейт» представляла собой хорошо управляемую компанию с активами на сумму более 26 млрд. долл., имевшую разнообразные интересы во всем мире. У нас даже были основания надеяться, что руководство «Мицубиси» сможет воспринять некоторые из наших идей относительно расширения РГИ как холдинговой компании, на которые Трастовый комитет ранее ответил твердым отказом.

Увы, в конце концов, покупка РГИ оказалась для японцев кошмаром. Они совершили покупку в конце периода активного роста цен на недвижимость в 1980-х годах. Никто в РГИ или в «Мицубиси» не мог предсказать глубины или продолжительности мирового спада на рынке недвижимости, который начался менее чем через год, никто не предвидел его особенной тяжести в городских условиях Нью-Йорка.

Влияние спада на РГИ фактически было немедленным. Вместо возобноления договоров о лизинге по 75 долл. за квадратный фут спрос к середине 1990-х годов упал, и оказалось трудным найти арендаторов даже по цене в 35 долл. Доход Центра от аренды вскоре снизился еще больше, до величин меньших, чем обязательства по выплате процентов в ТИФН; оценочная стоимость уменьшилась с 1,4 млрд. до 1,1 млрд. в 1993 году, а годовой операционный дефицит возрос с 40 млн. в 1990 году до 61 млн. в 1993 году. «Мицубиси» и трастовые фонды 1934 года должны были вмешаться, чтобы покрыть дефицит. Инвестиция «Мицубиси» быстро превратилась в финансовый отток с потенциалом превращения в финансовую катастрофу, если не принять немедленных действий по исправлению ситуации.

Ситуация дополнительно ухудшалась, поскольку ТИФН быстро тратил свои резервы. Он занял почти 400 млн. долл. на рынке краткосрочных коммерческих бумаг для финансирования выпуска облигаций и векселей, чтобы снизить последующие затраты, когда процентные ставки на оба класса долга автоматически возросли бы. К середине 1992 года ТИФН столкнулся с кризисом кредита и обратился к РГИ в поисках чрезвычайного финансирования.

Будучи председателем как РГИ, так и ТИФН, я остро ощущал, что нахожусь в ситуации, когда имеет место конфликт интересов. Чтобы избежать двусмысленной ситуации, я подал в отставку с поста председателя и директора ТИФН в декабре 1992 года. Клод Баллард, младший партнер «Голдман Сакс», пришел мне на смену.

* * *

К 1993 году для РГИ стало абсолютной необходимостью действовать решительно, если она хотела избежать продолжения ухудшения финансовой ситуации. Хотя спад закончился, по-прежнему не было перспектив, что Центр сможет возобновить договоры о лизинге по более высоким ценам, которых мы ожидали. При аренде по меньшим ценам РГИ не справлялся со своими обязательствами по отношению к ТИФН, и «Мицубиси», и трастовые фонды 1934 года были бы вынуждены покрывать дефицит, составлявший сотни миллионов долларов после 1994 года. Я рекомендовал «Мицубиси» прибегнуть к единственно реальным вариантам — реструктуризации долга или выкупу ТИФН. Поскольку цена акции ТИФН упала настолько, что составляла менее десяти долларов, я считал, что последний вариант является более предпочтительным.

В начале 1994 года, когда акции ТИФН продавались по шесть долларов, «Мицубиси» предложила ТИФН по 4,35 центов за акцию. Правление ТИФН быстро ответило отказом, однако, сталкиваясь по-прежнему с серьезной проблемой кредита, обеспечило для себя финансирование от компании «Уайтхолл риэлти», принадлежащей фирме «Голдман Сакс», в виде 225 млн. долл. в форме долговых обязательств с процентной ставкой в 14 %. В результате этого «Уайтхолл», руководимая Дэниелом Нейдиком, превратилась в одного из ведущих игроков в делах ТИФН, а отношения между ТИФН и РГИ начали носить антагонистический характер.

По мере того, как потери Рокфеллеровского центра продолжали расти, достигнув совокупной общей суммы в 575 млн. долл. в 1994 году, «Мицубиси» предприняла еще одну, окончательную попытку выкупить ТИФН. Совместно с трастовыми фондами 1934 года «Мицубиси» предложила по 7 долл. за акцию, или всего 270 млн. долл., причем «Мицубиси» выплачивала бы 216 млн., а трастовые фонды — 54 млн. ТИФН ответил требованием суммы в 310 млн.

Японцы отказались и настаивали, что все дополнительные средства должны прийти из трастовых фондов 1934 года. «Мицубиси» уже инвестировала в Центр почти 2 млрд. долл. и дальше идти не хотела. В ответ Билл Боуен настаивал, что любое повышение инвестиций от трастовых фондов 1934 года будет представлять для них деловой интерес, только если «Мицубиси» согласится на концессионные условия, включающие привилегированную, имеющую пятилетний срок инвестицию наличных средств со ставкой дивидендов, равной 12 %. Он также выставил требование получения контроля над РГИ, если «Мицубиси» пропустит четыре выплаты дивидендов. Японцы были

в ярости от условий Боуена и немедленно отказались от сделки, сказав, что они не будут производить никаких дополнительных выплат в ТИФН. Перспектива немыслимого банкротства Рокфеллеровского центра стала реальной возможностью.

* * *

Несмотря на то, что моя роль во всем этом по существу уменьшилась до роли наблюдателя, я твердо придерживался точки зрения, что банкротства следует избежать любой ценой. Я подумал, что личное обращение к высшим руководителям «Мицубиси» сможет вернуть их обратно за стол переговоров, и в результате мы с Диком Веллом полетели в Токио, чтобы попытаться убедить их пересмотреть свое решение. Когда утром того дня, когда должна была состояться наша встреча с Такео Фукузава и его старшими советниками, я входил в здание главной конторы «Мицубиси», я поскользнулся, упал и сломал ногу. Потребовалось 30 неприятнейших минут, чтобы появилось кресло-каталка. К тому времени, когда каталку привезли, адреналин оказал действие и боль вскоре утихла. Я настаивал на том, чтобы мы провели совещание прежде, чем меня заберут в больницу.

Господин Фукузава и его сотрудники были в ужасе, когда меня ввезли в зал заседаний правления на каталке. Они уважительно слушали меня, когда я говорил относительно опасностей и стигматов банкротства и умолял их вновь открыть переговоры с ТИФН. Я оставался на совещании в течение почти часа, однако в конечном счете ни моя сломанная нога, ни мои аргументы на них не подействовали.

Покупка «Рокфеллеровской группы» была крупнейшей иностранной инвестицией «Мицубиси», хотя более консервативные члены ее правления были против с самого начала. С учетом того, что японская экономика находилась в состоянии свободного падения, а Рокфеллеровский центр испытывал серьезные проблемы, фракция противников теперь одержала верх. Хотя переговоры продолжались на протяжении последующих нескольких месяцев и в какой-то момент казалось, что «Мицубиси» и трастовые фонды 1934 года близки к заключению сделки, это не привело к положительному результату. 11 мая 1995 г. правление «Мицубиси» в Токио проголосовало за то, чтобы не иметь дела с этой недвижимостью.

В тот же день члены правления РГИ собрались в красиво декорированной комнате заседаний правления на пятом этаже

здания компании «Саймон энд Шустер» на углу Шестой авеню и 49-й улицы. Это была печальная встреча. На повестке дня был только один вопрос: резолюция о невыполнении платежа на сумму 20 млн. долл. в адрес ТИФН, что, следовательно, вело к дефолту. Я предпринял еще одну последнюю попытку предотвратить банкротство, отметив вредные последствия дефолта для «Мицубиси», семьи Рокфеллеров и самого Центра. Дрю Люис, Джордж Шарфенбергер, Дик Дилуорт, Дик Велл и я проголосовали против резолюции. Наше решение не прошло из-за голосования директоров «Мицубиси» и Джорджа Патнама, представителя трастов 1934 года в правлении. Двумя днями позже «РСП эссошиэйтс» и «Рокфеллер сентер пропертиз» — два партнерства, взявшие деньги в долг у ТИФН десятью годами раньше, — подали документы на защиту от банкротства. Дик Велл, считая, что он находится во все более неприемлемом положении, заявил об отставке с должности президента РГИ в шестинедельный срок.

Неудачное решение «Мицубиси» имело для них болезненные финансовые последствия. В соответствии с условиями исходной сделки трастовые фонды 1934 года имели право на сделку типа «пут» с «Мицубиси» в отношении 20 % акций РГИ, которыми они продолжали владеть, по цене 1,495 долл. за акцию. Трасты реализовали свое право и получили в 1997 году от японцев дополнительно 160 млн. долл. Таким образом, хотя «Мицубиси» получила полное право собственности на РГИ, бремя убытков также полностью легло на них.

* * *

Вскоре после этого огорчительного и хорошо освещенного в средствах массовой информации банкротства судья, осуществлявший надзор над этим делом, — Пруденс Эбрахам объявила тендер на представление планов относительно того, что делать с закладной Центра, которая теперь контролировалась ТИФН. Рокфеллеровский центр снова был «в игре».

К немалому удивлению всех, ТИФН оказался в состоянии не объявлять себя банкротом, однако его финансовое положение было, по меньшей мере, непрочным, и несколько крупных риэлторских компаний были, безусловно, заинтересованы в том, чтобы приобрести Центр по дешевой цене. Меня беспокоило будущее Центра, и я дал знать, что хотел бы войти в группу, которая станет новым владельцем Центра. Члены моей семьи, с которыми я разговаривал, не были заинтересованы в

продолжении участия в судьбе Центра, поэтому я начал искать партнеров на стороне.

На протяжении лета я держал руку на пульсе событий через своего сотрудника Ричарда Е. Саломона и своего адвоката Питера Хермана из фирмы «Мил-бэнк, Твид». Джианни Аньелли сказал мне, что если возникнет необходимость в инвестициях, то он сможет помочь. Через несколько недель он позвонил мне из Европы и сказал, что разговаривал со Ставросом Ниархосом, который также был заинтересован идеей инвестирования в Центр.

Джианни и Ставрос согласились выложить по 61 млн. долл. Джерри Спейер, один из первых лиц в фирме «Тишман Спейер», также принял участие в переговорах и проявил интерес к управлению Центром. В конце концов, Джерри и я выделили по 15 миллионов, или примерно по 5 % требуемых фондов. При таком раскладе мы смогли заключить сделку с компанией «Голдман Уайтхолл риэлти» на 50-процентное владение совместным предприятием для покупки ТИФН. В ноябре 1995 года правление ТИФН приняло наше предложение цены по 8 долл. за акцию, плюс мы приняли на себя долг в сумме 845 млн. долл., который ТИФН имел перед своими акционерами, а акционеры ТИФН ратифицировали это решение в марте следующего года. Рокфеллеровский центр был нашим.

Несмотря на то, что в некоторых кругах заявляли — в частности, в журнале «Бэрронс», — что простые «семейные инвесторы» понесли огромные потери, купив акции ТИФН, реальный факт заключался в том, что инвесторы вернули свои начально инвестированные суммы и фактически даже заработали скромную прибыль. В период между 1985 и 1995 годами ТИФН выплатил 10,13 долл. в форме дивидендов и вернул 4,87 долл. основного капитала на каждую акцию. Акционеры также получили 8 долл. за акцию, когда мы вновь стали владельцами собственности, что принесло доход в 23 долл. за акцию на инвестирование 20 долл. — доход, ни в коей мере не впечатляющий, однако, по крайней мере, речь не шла об убытке.

Поскольку одной из причин моего участия было недопущение того, чтобы Центр был подвергнут расчленению, «Уайтхолл» согласился по моему настоянию оставаться владельцем собственности в течение пяти лет прежде, чем могла зайти речь о его продаже. И для того, чтобы закрепить это доброе намерение, меня избрали председателем компании «РСПИ траст».

Ироническая ситуация, когда один из Рокфеллеров вновь «владел» Рокфеллеровским центром, хотя и очень малым его процентом, не осталась незамеченной средствами массовой информации. Я в свое время говорил, что Рокфеллеровский центр

представлял собой «жемчужину короны не только для Нью-Йорка, но и для страны». Я был уверен, что наша группа сможет не только поддержать характерный облик Центра, но также и улучшить его.

Став новыми владельцами Центра, мы начали с того, что попросили Джерри Спейера создать бизнес-план, который позволил бы увеличить его ценность и реализовать его полный потенциал в то время, когда Нью-Йорк окончательно стряхнул с себя последние признаки спада начала 1990-х годов. В ответ Джерри подготовил всесторонний план «нового» Рокфеллеровского центра; речь шла о перепланировке площади, перепланировке подземных уровней и о стратегии розничной торговли, нацеленной на привлечение шикарных магазинов и арендаторов. Результатом этого стал более яркий, более красочный и более динамичный Центр, олицетворяемый телепередачей NBC «Тудей шоу» с площади, привлекающей каждое утро тысячи посетителей.

Кроме того, мы уменьшили огромное долговое бремя Центра, продав материнской компании NBC «Дженерал электрик» долю в кондоминиуме по адресу Рокфеллер-плаза, 30, и другие части комплекса за 440 млн. долл. в середине 1996 года. Это представляется хорошим завершением моей первой беседы с председателем правления «Дженерал электрик» Джеком Уэлчем по поводу судьбы Рокфеллеровского центра на ужине в клубе «Алфалфа» десятью годами ранее.

* * *

Моя уверенность в неизбежном возрождении Рокфеллеровского центра оказалась оправданной. Восстановление американской экономики во второй половине 1990-х годов поистине подняло на волне прилива все корабли, включая большой океанский лайнер под названием «Рокфеллеровский центр». К 2000 году, располагая обновленной инфраструктурой, лифтами космического века, крупными новыми арендаторами, такими как аукционная фирма «Кристи», и большим набором розничных магазинов, Центр вновь занял подобающее ему положение, являясь одним из наиболее желанных сокровищ американской недвижимости.

Восстановление Рокфеллеровского центра произошло гораздо быстрее, чем мог ожидать кто-либо из нас. В свете этого факта я согласился на предложение Дэна Нейдика, сделанное весной 2000 года, о том, чтобы продать Центр. Мы рассчитывали

получить за него более 2 млрд. долл., однако предложения, полученные от четырех окончательных претендентов на покупку, сильно не дотягивали до этого уровня. В конце декабря 2000 года, во время ранней утренней телеконференции, мы узнали, что максимальная предложенная сумма все еще на 50 млн. долл. меньше, чем наша минимальная цена, составлявшая 1,8 млрд. долл. Мы обсудили возможность перефинансирования Центра, но не пришли к какому-либо определенному решению. Однако в самом конце телеконференции Джерри Спейер сказал, что он готов заплатить 1,85 млрд., и попросил, чтобы мы приняли или отвергли его предложение к полудню того же дня.

Я обсудил предложение Джерри с Джианни Аньелли, исполнителями завещания Ставроса Ниархоса и моими собственными советниками. Голдман, безусловно, хотел продавать, а другие также казались заинтересованными в том, чтобы принять предложение Джерри. Я был убежден, что Джерри и его партнеры, семья Краун из Чикаго, будут поддерживать целостность и качество Центра и проявят тот же дух ответственности перед публикой, который характеризовал владение Центром моей семьей на протяжении более семидесяти лет. Так что, в конце концов, я также согласился на продажу.

Эта «окончательная» продажа Рокфеллеровского центра принесла мне около 45 млн. долл. после уплаты налогов и расходов, что составляет сумму, трехкратно превышающую мои инвестиции на протяжении почти четырех лет. Хотя я рад такому хорошему результату, конечно, я должен признать, что с этим связана и нота печали. Если не думать о каком-то экстраординарном ходе развития событий — а история Рокфеллеровского центра была полна необычных событий, — это будет означать завершение долгой истории участия семьи в судьбе Центра, начиная с отважного решения отца построить в середине Манхэттена новомодную «витрину» города в разгаре лет Депрессии.

Эпилог

День 11 сентября 2001 г. оказался тем днем, который, как сказал президент Франклин Д. Рузвельт, «будет жить в бесславии».

Я смотрел из окна своего кабинета на 56-м этаже здания «Дженерал электрик» в Рокфеллеровском центре в то утро и видел, как два столба дыма поднимаются вверх от башен Всемирного торгового центра и далее тянутся к морю через Бруклин и Веразано-Нэрроуз. Незадолго до 10 час. рухнула южная башня, и облако пыли закрыло нижнюю часть Манхэттена. Под ним лежал район Уолл-стрит, где я провел большую часть своей рабочей жизни.

Я сразу же понял, что физические разрушения будут огромными, а людские потери будут носить катастрофический характер. Более того, надежды и мечты тысяч жертв и миллионов оставшихся в живых будут похоронены в этих обломках.

Впервые с 7 декабря 1941 года, когда я услышал о нападении на Перл-Харбор, я пережил физическое ощущение ужаса по поводу будущего. Сразу же после атаки, подобно всем ньюйоркцам и американцам, я пытался осознать огромные масштабы этой катастрофы, пытался понять ее причины. Лишь со временем я начал понимать связь между нападением террористов на Всемирный торговый центр и Пентагон и неспособностью на протяжении периода, составляющего почти пятьдесят лет, разрешить проблему на Ближнем Востоке.

Предупреждение президента Насера, сделанное мне в 1969 году относительно «растущей неустойчивости и радикализма» в регионе, продолжало звучать в моих ушах. Несмотря на усилия людей доброй воли со всех сторон, эта опасная раковая опухоль никогда не была удалена, и теперь она угрожает устойчивости и процветанию всего мира.

За время, прошедшее после этих ужасных атак, лидерство, проявленное президентом Бушем, мэром Джулиани и губернатором Патаки, ободрило меня, а мужество и гуманизм ньюйоркцев заставляют меня гордиться. Мы — ньюйоркцы — решительные люди, и мы как американцы являемся по природе оптимистами. Поэтому у меня нет сомнений, что из пепла разрушения и личных потерь поднимется новый, еще более исполненный энергии Нижний Манхэттен. Процесс, по существу, уже идет. И когда новый Манхэттен в конце концов «возродится вновь», у меня есть все основания надеяться и ожидать, что я буду здесь, чтобы быть свидетелем этого.

Дэвид Рокфеллер (старший)